



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DENİZ ULAŞIMINDA KALİTE YÖNETİM SÜRECİ VE KULLANICI
MEMNUNİYETİ: ŞEHİR HATLARI ÖRNEĞİ**

SERKAN GÜLÜMSER

Danışman

Doç. Dr. Elif Kısar KORAMAZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
KENTSEL SİSTEMLER ve ULAŞTIRMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İSTANBUL-2019**

KABUL VE ONAY SAYFASI

Serkan GÜLÜMSER tarafından hazırlanan "**Deniz Ulaşımında Kalite Yönetim Süreci ve Kullanıcı Memnuniyeti: Şehir Hatları Örneği**" adlı tez çalışması **26.06.2019** tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri önünde başarı ile savunularak, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Doç. Dr. Elif KISAR KORAMAZ
İstanbul Ticaret Üniversitesi



Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Özdemir SÖNMEZ
İstanbul Ticaret Üniversitesi



Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Neslihan AYDIN YÖNET
Bahçeşehir Üniversitesi



Onay Tarihi : **09.07.2019**


Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK
Enstitü Müdürü

AKADEMİK VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

21.06.2019

Serkan GÜLÜMSER

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ŞEKİLLER.....	v
ÇİZELGELER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	vii
1.GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR ÖZETİ	4
2.1 Karayolu Ulaşımı	6
2.2 Demiryolu Ulaşımı	7
2.3 Denizyolu Ulaşımı.....	8
2.4 Kent İçi Ulaşım	10
2.4.1 İstanbul'da karayolu ulaşımıyla gerçekleştirilen toplu taşıma sistemleri ..	13
2.4.2 İstanbul'da raylı sistemler.....	17
2.4.3 İstanbul'da deniz ulaşımı	20
2.4.3.1. Şehir hatları işletmesi'nin tarihçesi ve günümüzdeki özellikleri	22
2.4.3.2. İstanbul deniz ulaşımında hizmet veren diğer işletmeler.....	36
2.5 Bölüm Sonucu	40
3. KALİTE	42
3.1 Kalite Kavramı	42
3.1.1 Kalitenin tarihsel gelişimi.....	43
3.1.2 Kalitenin amacı ve işletmeler açısından önemi	44
3.1.3 Kalite anlayışının gelişim süreçleri.....	45
3.1.4 Kalitenin boyutları	46
3.1.5 Toplam kalite yönetimi.....	47
3.1.6 Toplam kalite yönetimi ilkeleri.....	49
3.2 Yönetim Sistemi Standardı.....	54
3.2.1 ISO 9001 kalite yönetim sistemi standardı	55
3.2.2 ISO 9001:2015 versiyonu	56
3.3 Bölüm Sonucu	59
4. ŞEHİR HATLARI İŞLETMESİNDE ISO 9001 SÜRECİ VE UYGULAMASI ..	61
4.1. Planlama	61
4.2. Uygulama	73
4.3.Kontrol Etme	76
4.4. Önlem Alma	79
4.5 Bölüm Sonucu	80
5. İSTANBUL ŞEHİR HATLARI İŞLETMESİ KULLANICI MEMNUNİYETİ... 82	
5.1 Örneklem Özellikleri	83
5.2 Kullanıcı Memnuniyeti Bileşenleri	89
5.3 Farklı Konulardan Memnuniyetin Hat Gruplarına Göre Değişimi	93
5.4 Şehir Hatları Genel Memnuniyet	101
5.5 Bölüm Sonucu	102
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKLAR	113
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ	121

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

DENİZ ULAŞIMINDA KALİTE YÖNETİM SÜRECİ VE KULLANICI MEMNUNİYETİ: ŞEHİR HATLARI ÖRNEĞİ

Serkan GÜLÜMSER

**İstanbul Ticaret Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Anabilim Dalı**

Danışman: Doç. Dr. Elif Kısar KORAMAZ

2019, 121 sayfa

İşletmeler, piyasanın artan rekabet koşullarına bağlı olarak, kaliteli ürün ve hizmet vermek istemektedir. Üretim yapan işletmeler çıktı ürünler ile kalite düzeyini takip edebilmekte iken hizmet veren işletmeler birçok farklı gösterge ile kalitelerini ölçme yoluna gitmektedir. Hizmet veren işletmelerde, kalite göstergelerinin başında müşteri memnuniyeti gelmekte, kullanıcıların verilen hizmetten memnuniyet düzeyleri kalitenin ölçülmesi ve artırılmasına yönelik çalışmaları yönlendirmektedir. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Standardı müşteri memnuniyetini, kurumsal yönetim ve hizmet kalitesini sağlamaya yardımcı olan standarttır. ISO 9001:2015 KYS Standardının gerekliliklerinden en önemlisi verilen hizmet karşısında müşteri memnuniyetini sağlamak ve yıllık müşteri memnuniyet anketi ile bu verilerin ölçülmesi sonucu iyileştirmeler yapmaktır. Şehir Hatları İşletmesi vermekte olduğu hizmetlerin kalitesini ISO 9001:2015 KYS Standardı çerçevesinde düzenli olarak ölçmekte, bu kapsamda kullanıcıların memnuniyetleri de yol gösterici olmaktadır. Bu çalışmada Şehir Hatları örneğinde, kullanıcı memnuniyetinin belirlenmesine yönelik bir yaklaşım ortaya koyulması amaçlanmış ve memnuniyetin artırılmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın literatür bölümünde ulaşım, kalite, toplam kalite, ISO 9001:2015 kavramları kapsamlı olarak incelenmiş ve araştırmanın çerçevesi oluşturulmuştur. Şehir Hatları'nın kalite standart gerekliliklerini nasıl yerine getirdiği de ayrıca açıklanmıştır. Özgün bölümde ise Şehir Hatları İşletmesi'nde yapılmış olan müşteri memnuniyeti anketi verilerinden yararlanılmıştır. Anket çalışmasında anketin hangi hatlarda yapıldığı, farklı konulardan memnuniyeti ölçmeye yönelik sorular ve demografik yapılar incelenmiştir. Elde edilen veriler istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Son bölümde sonuçlar ile ilgili çözümlenmeler yaparak tez çalışması hakkında sonuçlar yazılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: ISO 9001:2015 kalite yönetim sistemi, kalite yönetim sistemi, kullanıcı memnuniyeti, şehir hatları, şirket-i hayriye, toplam kalite yönetimi, ulaşım.

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

QUALITY MANAGEMENT PROCESS AND USER SATISFACTION IN MARINE TRANSPORTATION: SEHIR HATLARI CASE

Serkan GÜLÜMSER

**İstanbul Commerce University
Institute of Science and Technology
Department of Urban Systems and Transportation Management**

Supervisor: Doç. Dr. Elif Kısar KORAMAZ

2019, 121 pages

Companies and enterprises want to provide qualified products and services due to the competitive conditions of the market. While enterprises producing goods can easily follow the quality of their products, enterprises providing services measure the quality of their services through a variety of indicators. Customer satisfaction, which refers the satisfaction levels of the users from the service provides, is one of the leading quality indicators for service providers and efforts given to measure and increase the quality is an important task for the enterprises. ISO 9001: 2015 Quality Management System (QMS) Standard is the standard that helps to ensure customer satisfaction, corporate management and service quality. The most important requirement of ISO 9001: 2015 QMS Standard is to provide customer satisfaction in the face of the given service and to make improvements as a result of the annual customer satisfaction survey and measurement of these data. İstanbul Şehir Hatları Management regularly evaluates the quality of its services within the framework of ISO 9001: 2015 QMS Standard. In this context, a significant emphasis is placed on the satisfaction of users.

The framework of this study is formed by examination of the concepts of transportation, quality, total quality, and ISO9001: 2015 in detail. Şehir Hatları company is also examined in detail in order to explain the process of ISO9001: 2015 of the company and the processes for achievement of the achievement requirements. User satisfaction in Şehir Hatları is measured using customer satisfaction survey data held by Şehir Hatları. Data concerning demographic structures and satisfaction are considered in order to measure satisfaction and propose improvements.

Keywords: ISO 9001: 2015 quality management system, quality management system, şehir hatları, şirket-i hayriye, total quality management, transportation, user satisfaction

TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli danışmanım Doç Dr. Elif KISAR KORAMAZ'a teőekkürlerimi sunarım.

Tezimin her aşamasında desteklerinden dolayı Şehir Hatları Őirketine teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Serkan GÜLÜMSER
İSTANBUL, 2019



ŞEKİLLER

Sayfa

Şekil 2.1. Metrobüs hattı	14
Şekil 2.2. Metrobüs güzergahları	14
Şekil 2.3. İstanbul’da günlük karayolu taşımacılığı yapan sistemler.....	16
Şekil 2.4. İstanbul’da raylı sistemlerin yıllık yolcu sayısı	17
Şekil 2.5. İstanbul’da günlük raylı sistem yolculukları.....	18
Şekil 2.6. İstanbul’da metro ağ haritası.....	19
Şekil 2.7. İstanbul’da günlük deniz yolculuğu.....	20
Şekil 2.8. İstanbul’da faaliyet gösteren deniz şirketlerinin yıllık taşıdığı yolcu sayısı	21
Şekil 2.9. Deniz ulaşımı yapan şirketlerin hat, iskele ve gemi sayısı	21
Şekil 2.10. Şirket-i hayriye’nin ilk logosu	23
Şekil 2.11. Şirket-i hayriye’nin diğer logoları	23
Şekil 2.12. “Suhulet” Dünyanın ilk arabalı vapuru ve “ Sahilbent” arabalı vapur	24
Şekil 2.13. “Bahariye” vapuru ve “Asayiş” vapuru	24
Şekil 2.14. Mehtaplı geziler eğlence kültürünün eşsiz sembolü ve mehtaplı geziler bilgilendirme	26
Şekil 2.15. Şehir hatları hatlara göre taşınan yolcu sayısı.....	27
Şekil 2.16. Şehir hatları sefer bilgisi-merkez hattı.....	28
Şekil 2.17. Şehir hatları sefer bilgisi-boğaz hattı	29
Şekil 2.18. Şehir hatları sefer bilgisi-adalar hattı.....	30
Şekil 2.19. Şehir hatları sefer bilgisi-haliç hattı.....	31
Şekil 2.20. Şehir hatları sefer bilgisi-boğaz turu.....	32
Şekil 2.21. Şehir hatları vapur, motor ve otobüsleri	34
Şekil 2.22. Şehir hatları sefer yapılan iskeleler.....	35
Şekil 2.23. Şehir hatları kullanılan iskeleler	36
Şekil 3.1. PUKÖ döngüsü	53
Şekil 4.1. Şehir hatları organizasyon şeması.....	68
Şekil 4.2. Şehir hatları dokümantasyon sistemi	72
Şekil 4.3. Planlama süreci-akış şeması	73
Şekil 4.4. Uygulama süreci-akış şeması.....	76
Şekil 4.5. Kontrol etme süreci-akış şeması	78
Şekil 4.6. Önlem alma süreci-akış şeması.....	80

ÇİZELGELER

Sayfa

Çizelge 2.1. Karayolu taşımacılığı olumlu-olumsuz yönleri	7
Çizelge 2.2. Demiryolu taşımacılığı olumlu-olumsuz yönleri	8
Çizelge 2.3. Denizyolu taşımacılığı olumlu-olumsuz yönleri.....	10
Çizelge 2.4. Metrobüs hat-sefer bilgileri tablosu	15
Çizelge 2.5. İstanbul'da karayolu taşımacılığı yapan araçlar ve güzergahlar.....	15
Çizelge 2.6. İstanbul'da karayolu taşımacılığı yapan araç sayısı.....	16
Çizelge 2.7. Şehir hatları filo bilgisi	33
Çizelge 2.8. Şehir hatları sefer yapılan iskeleleri.....	35
Çizelge 2.9. İdo hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi	37
Çizelge 2.10. Dentur hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi	38
Çizelge 2.11. Turyol hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi	39
Çizelge 2.12. Mavi marmara hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi.....	40
Çizelge 2.13. Prens tur hat, sefer sayısı bilgisi	40
Çizelge 3.1. ISO 9001 standart maddeleri	58
Çizelge 4.1. Şehir hatları işletmesi iç faktörler	62
Çizelge 4.2. Şehir hatları işletmesi dış faktörler	63
Çizelge 4.3. Tarafların ihtiyaç ve beklentileri.....	64
Çizelge 4.4. Şehir hatları işletmesi süreçleri	66
Çizelge 4.5. Şehir hatları işletmesi risk değerlendirme tablosu	69
Çizelge 4.6. Şehir hatları kalite hedefleri	70
Çizelge 5.1. Hat grupları	84
Çizelge 5.2. Yaş durumu-hatlar	85
Çizelge 5.3. Eğitim durumu-hatlar	86
Çizelge 5.4. Hane halkı aylık gelir durumu-hatlar	87
Çizelge 5.5. Meslek durumu-hatlar	88
Çizelge 5.6. Cinsiyet-hatlar	88
Çizelge 5.7. Kmo ve bartlett test.....	89
Çizelge 5.8. Açıklanan toplam varyans.....	90
Çizelge 5.9. Faktör analizi sonucu kullanıcı memnuniyet bileşenleri	92
Çizelge 5.10. Hat grupları ve belirlenmiş faktörler arasındaki tek faktörlü varyans analizi	94
Çizelge 5.11. Gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları	95
Çizelge 5.12. Şehir hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları	96
Çizelge 5.13. Sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları	97
Çizelge 5.14. İskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları	98
Çizelge 5.15. Gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları	99
Çizelge 5.16. Güvenlik personeli ve iskele-gemi güvenliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları	100
Çizelge 5.17. İskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları	101
Çizelge 5.18. Şehir hatları genel memnuniyet	102
Çizelge 5.19. Kullanıcı memnuniyeti-hat grupları.....	104

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DÖF	Düzenleyici/Önleyici Faaliyet
İDO	İstanbul Deniz Otobüsleri
İETT	İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
YGG	Yönetimin Gözden Geçirmesi



1.GİRİŞ

İşletmeler, piyasanın artan rekabet koşullarına bağlı olarak, kaliteli ürün ve hizmet vermek istemektedir. Üretim yapan işletmeler çıktı ürünler ile kalite düzeyini takip edebilmekteyken hizmet veren işletmeler birçok farklı gösterge ile kalitelerini ölçme yoluna gitmektedir. Hizmet veren işletmelerde, kalite göstergelerinin başında müşteri memnuniyeti gelmekte, kullanıcıların verilen hizmetten memnuniyet düzeyleri kalitenin ölçülmesi ve artırılmasına yönelik çalışmaları yönlendirmektedir.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı (KYS), işletmelerde, müşteri memnuniyetini, kurumsal yönetim ve hizmet kalitesini sağlamaya yardımcı olan standarttır. İşletmeler bu standart sayesinde ulusal ve uluslararası piyasada varlıklarını sürdürebilmektedir. Deniz ulaşımında ve diğer hizmet üreten tüm firmalarda piyasada ürün veya hizmeti sağlayan işletmeler arttıkça müşteriler de alınan hizmet veya üründen en iyi çıktıyı beklemektedir. Piyasa şartlarına ayak uydurabilmek için uluslararası kabul görmüş ISO 9001:2015 KYS Standardı işletmelerde değerlendirilmektedir. Oluşturulan KYS tüm işletmenin entegre çalışmasını sağlayabilmektedir. Bu kapsamda, süreç ve dökümantasyonların etkinliği ölçülerek gerekli alanlarda düzenlemeler yapılabilmektedir. ISO 9001:2015 KYS Standardının gerekliliklerinden en önemlisi verilen hizmet karşısında müşteri memnuniyetini sağlamak ve yıllık müşteri memnuniyet anketi ile bu verilerin ölçülmesi sonucu iyileştirmeler yapmaktır. Kamu kurumları bu standardı dikkate alarak hizmet kalitelerini ölçmekte ve yükseltilmesine yönelik gerekli adımları atabilmektedir.

Bir kamu iştiraki olan İstanbul Şehir Hatları, İstanbul deniz ulaşımını sağlayan başlıca kurumlardan biridir. Şehir Hatları, vermekte olduğu hizmetlerin kalitesini ISO 9001:2015 KYS Standardı çerçevesinde düzenli olarak ölçmekte, bu kapsamda kullanıcıların memnuniyetleri de yol gösterici olmaktadır. Bu çalışma Şehir Hatları'nda ISO 9001:20015 KYS Standardı'nın uygulanma sürecini incelemekte, kalite sürecinde kullanıcı memnuniyetine odaklanarak Şehir Hatları örneğinden yola çıkarak kullanıcı memnuniyetinin ölçülmesi ve yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilecek müdahale alanlarının ve konularının belirlenmesine yönelik bir yaklaşım ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında kullanıcı memnuniyeti Şehir Hatları'nda verilen hizmetin farklı başlıkları altında ele alınmış ve

Şehir Hatları'nın sefer gerçekleştirdiği hatlara göre memnuniyetin değişimi incelenerek karşılaştırmalar yapılmıştır. Böylelikle kullanıcı memnuniyeti–kalite ilişkisinden yola çıkılarak, verilen hizmetlerin hangi konularda geliştirilebileceğine ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur.

Çalışmanın literatür bölümünde ilk olarak ulaşım konusu incelenmiş, İstanbul'da toplu taşımada deniz ulaşımının yeri ve Şehir Hatları İşletmesinin deniz ulaşımındaki rolü ve işletmenin özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Ardından, işletmeler açısından önem taşıyan kalite konusu ve toplam kalite yaklaşımı açıklanarak araştırmanın çerçevesi oluşturulmuştur ve kalitenin sağlanmasına yönelik bir standart olan ISO 9001 Kalite Yönetim Standardı (KYS) hakkında bilgi verilerek KYS'de kullanıcı memnuniyetinin önemi vurgulanmıştır. Ardından İstanbul'da deniz ulaşımında sorumlu başlıca kurum olan ve kamu hizmeti veren Şehir Hatları'nda ISO 9001 KYS'nin uygulanma süreçleri açıklanmış, Şehir Hatları'nın kalite standart gerekliliklerini nasıl yerine getirdiği açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde çalışma kapsamında gerçekleştirilen alan çalışması yer almaktadır. Bu bölümde araştırma yönteminin açıklandığı ve örneklemin temel bileşenlerinin anlatıldığı araştırma yöntemi yer almaktadır. Alan çalışması ile elde edilen bulgular detaylı olarak açıklanmaktadır.

Alan çalışmasının hazırlanmasında Şehir Hatları'nın kullanıcı profilini ve kullanıcı memnuniyetini inceleyen anket verileri kullanılmıştır. Bu anket çalışmasında yer alan kullanıcı memnuniyetine ilişkin veriler istatistikî yöntemlerle analiz edilerek farklı sefer hatlarında ön plana çıkan memnuniyet konuları ve düzeyleri belirlenmiştir.

Bu çalışmada, hizmet kalitesinin göstergelerinden biri olan kullanıcı memnuniyetinin, verilen hizmetin farklı bileşenleri özelinde belirlenmiş olması, kullanıcı memnuniyetini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlerin tespit edilerek, memnuniyetin artırılmasına yönelik müdahale konularının belirlenmesi sürecine katkı sağlamaktadır. Şehir Hatları için gerçekleştirilen bu çalışmada, işletmenin hizmet verdiği seferlere göre kullanıcıların memnuniyetini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen konuların belirlenmesi hangi hatlarda hangi konuların iyileştirilmesiyle memnuniyetin yükseltilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ortaya koyulan

yaklaşımın hizmet veren işletmelerde kalite – kullanıcı memnuniyeti ilişkisinin çözümlenmesi ve kullanıcı memnuniyetinin artırılmasına yönelik adımların belirlenmesi açısından örnek olabileceği söylenebilir. Bu çalışma ile deniz ulaşımında hizmet vermekte olan işletmeler ISO 9001:2015 KYS Standardının sağladığı faydaları görmüş olacak ve standart olmayan işletmeler kullanıcı memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, paydaş memnuniyeti, verilerin analizi, denetimler ile bulunan uygunsuzluklarını asgari düzeye indirmek, doküman ve süreç performanslarını artırmak için standardı almak isteyeceklerdir. Alan çalışmasında bulunan faktörler müşteri memnuniyetini hangi konular üzerinde ölçmeleri gerektiği hakkında yol gösterici olacaktır. Tanımlanan bu yönleriyle bu çalışmanın İstanbul’da deniz ulaşımında kullanıcı memnuniyet düzeyinin belirlenmesi ve işletme özelinde artırılmasına yönelik konuların tanımlanması açısından katkı sağlaması beklenmektedir.

2.LİTERATÜR ÖZETİ

Ulaşım insanların veya eşyaların belirli bir amaç doğrultusunda bir yerden varmak istedikleri başka bir yere konforlu, hızlı ve güvenli bir şekilde ulaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Yardımcıoğlu, 2014). Bir ülkenin gelişmişlik seviyesi ulaşım sistemlerinin gelişmişliği ile doğru orantılı ilerlemektedir. Ulaştırma sistemlerinin gelişmesi o ülkenin fiziki, sosyal ve ekonomik olarak kalkınmasına da yardımcı olmaktadır. Ulaştırma sistemleri ne kadar gelişmiş olursa ülkenin sanayileşmesine de o kadar katkı sağlamaktadır. Ulaştırma sistemi yolcu ve yükleri belirli ulaşım sistemleri kullanarak bir amaç doğrultusunda bir yerden başka bir yere transfer etmek anlamında da kullanılabilir (Murat ve Şahin, 2010).

Ulaştırma sistemlerinin gelişmesi ülkelerin ekonomik faaliyetlerini olumlu yönde etkilemekte ve işsizlik oranında da azalmalar görülmektedir. Ulaşım sadece kendi sektöründe değil ilişkili olduğu tüm sektörleri de etkilediği için diğer iş kollarında da istihdamı artırmaktadır. İşsizliğin azalması ile ülkenin enflasyonu da bu durumdan olumlu etkilenmekte ve ekonomi güçlenmektedir (Murat ve Şahin, 2010). Ulaştırma sistemlerini değerli hale getiren olgulardan biri de insanların canlarını taşıma görevini üstlenmeleridir. İnsanların canlarını taşıırken nasıl dikkat ediliyorsa bununla birlikte yüklerini ve taşınan kişilerin konforunu, memnuniyetini de gözönünde bulundurmak gerekmektedir. İnsanların canlarını hiçe saymak ve memnuniyetlerine dikkat etmemek ulaştırmayı tam anlamıyla gerçekleştirilmemektir (Doğan, 2015).

Ulaşım, ülkelerin gelişmişlik seviyesinde, ekonomik kalkınmada, üretiminde, pazarlama ihtiyaçlarının karşılanmasında ülkedeki nüfusun belirli bir yere değil de eşit bir şekilde yayılmasında, devlet organlarının daha iyi işletilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra hava ve gürültü kirliliğine bazı sağlık sorunlarına ve doğaya da olumsuz yansımaları olmaktadır. Geçmişten günümüze kadar insanlar farklı ulaşım modlarını kullanmışlardır. Günümüzde ulaşım modu seçiminde hız, konfor ve verilen ücret etkili olmaktadır.

Ulaştırma sistemlerinde yolcu taşımacılığında mesafeler hangi ulaşım modunun kullanılacağını etkilemektedir. Kısa mesafelerde denizyolu ve karayolu taşımacılığı,

orta ve uzun mesafelerde havayolu taşımacılığı, uzun ve orta mesafelerde demiryolu taşımacılığı tercih edilmektedir (Arıkan ve Ahipaşapğlu, 2005).

Nüfusun ve ihtiyaçların artması ulaşım açısından belirli sıkıntılara yol açmaktadır. Bu sorunları aşmak için kent planlaması yaparken ulaşım olgusunu dikkate almak gerekmektedir. Ulaşımın planlı bir şekilde yapılması ülke kaynaklarının israf edilmemesi konusunda da fayda sağlamaktadır (Karacasu, 2009).

İnsanların köyden kente göç etmeleri sonucunda kentlerde ulaşım ihtiyacı artmaktadır. Bu sıklık kentlerde ulaşım sorunları çıkarmaktadır. Bunların başında trafik sorunu gelmektedir. Trafik sıklığını kentlerde azaltmak için alınacak önlemlerin başında kent içi toplu taşıma sistemlerini teşvik edici planlar yapılması gelmektedir (Yakar vd. 2017).

Ulaştırma türlerinin tümünde ulaştırma altyapılarında yapılan iyileştirmeler ekonomiye olumlu olarak yansımaktadır. İşgücünün istihdamında, maliyetlerin azaltımında, seyahatin güvenli geçmesinde, taşınan yük ve yolcu kapasitesinin artmasında ulaştırma alt yapılarının gelişmişliği etkili olmaktadır. Ulaştırma altyapısının gelişmesi ile yurtiçinde tarım, sanayi ve diğer işkollarının hepsine olumlu yansımalar olmaktadır. Ulaşım altyapısının iyi olması halinde ülkeler yabancı yatırımcı çekebilmektedir (Kara ve Çiğirlioğlu, 2018).

1950'li yıllardan sonra ulaşım sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Ulaşımındaki sorunlar sadece yatırımlarla değil trafiğin azaltılması ve iyi bir yönetim anlayışı ile sağlanacağı anlaşılmaktadır (Özalp ve Öcalır, 2008).

Ulaştırma sistemlerinde günümüzdeki teknolojik gelişmeler de dikkate alınmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ulaşım sektöründe teknolojiden faydalanmasına yol açmaktadır. Ülkede yapılan yatırımlar sonucu akıllı ulaştırma sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemler verimliliği sağlayarak çevre kirliliğinin azalmasına da fayda sağlamaktadır (Yetişkul ve Şenbil, 2010).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde sırasıyla karayolu, demiryolu ve deniz yolu ulaşımları açıklanmaktadır. Ardından, bu çalışmanın konusu gereği özellikle kent içi toplu ulaşım konusuna odaklanılmakta ve İstanbul'un toplu ulaşım sistemleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.1 Karayolu Ulaşımı

Karayolu ulaşımı ilkel zamanlarda dahi en fazla kullanılan taşıma türü olmuştur. İlk başlarda insanlar aracılığı ile sağlanan bu ulaşım türü sonraları at arabaları ile daha sonra motorlu araçların kullanılması ile gelişmiştir (Murat ve Şahin, 2010).

Karayolu ulaşımının yaygın olarak kullanılmasının sebepleri yatırım maliyetinin düşük olması, direk varış noktasına ulaşabilmesi ve ticari işletmelerin pazara direk ulaşması olarak sıralanmaktadır. Karayolu yolcu taşımacılığında otomobil, otobüs, kamyonet, kamyon, bisiklet, at arabası, kar araçları kullanılmaktadır. Karayolu yolcu taşımacılığında en fazla kullanılan araçlar otomobil ve otobüs türü taşıtlardır (Doğan, 2015). Karayolu yolcu taşımacılığında belirlenmiş bir ücret tarifesine göre yolcu veya yük taşınmaktadır (Yardımcıoğlu, 2014). Dünya'da ve ülkemizde yük ve yolcu taşımacılığında tercih yapılırken coğrafi şartlar, toplumun özellikleri ve ülkenin mali yapısı etkili olmaktadır (Keskin, 2007).

Karayolu taşımacılığının olumlu ve olumsuz yönleri Çizelge 2.1'de özetlenmiştir. Karayolu taşımacılığının pek çok açıdan diğer ulaşım türlerine kıyasla avantajlı bulunan yönleri bulunmaktadır. Buna rağmen karayolu ulaşımının kirletici olması, görece az sayıda yolcu taşınması başta olmak üzere olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

Çizelge 2.1. Karayolu taşımacılığı olumlu-olumsuz yönleri (Doğan, 2015; Yardımcıoğlu, 2014; Murat ve Şahin,2014)

Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
<p>Karayolu ulaşımının diğer ulaşım türlerine kıyasla esnek ve kolay olması.</p> <p>Ucuz bir ulaşım türü olması nedeniyle istenilen noktaya kadar gidebilmesi.</p> <p>Yolculuk başlangıç ve bitiş zamanlarında rötanın olmaması.</p> <p>Yolculuk esnasında değişiklik yapma olanağının olması.</p> <p>Otomobil, otobüs, kamyon, bisiklet gibi farklı araç tipleri ile seyahat sunması.</p> <p>Diğer taşıma türlerinin tamamlayıcısı olması.</p> <p>Kısa mesafeli yük ve yolcu taşımalarında daha hızlı hareket etmesi.</p> <p>Ulaşım ağı oluşturması.</p> <p>Karayolu ulaşımında diğer ulaştırma sistemlerine göre sefer aralıklarının daha az ve sistemli olması.</p>	<p>Kaza yapma oranının yüksek olması.</p> <p>Uzun mesafeli yolcu ve yük taşımacılığına uygun olmaması.</p> <p>Taşıdığı yolcu ve yüklerin diğer ulaşım araçlarına göre az olması.</p> <p>Yük taşımacılığında maliyetinin fazla olması.</p> <p>Ulaşım türü olarak çok yaygın kullanıldığı için çevreyi kirletmesi.</p> <p>Rekabetin fazla olması.</p> <p>Yolcular için ayrılan alanların darlığı ve yolcunun hareket etmesini engellemesi.</p> <p>Ekonomik-siyasi-sosyal olaylardan çabuk etkilenmesi.</p>

2.2 Demiryolu Ulaşımı

Demiryolu ulaşımı kent içi ulusal ve uluslararası yük ve yolcu taşımacılığında bir dizi şeklinde birbirine bağlanarak oluşturulmuş set şeklinde ulaşımı sağlamaktadır (Yardımcıoğlu, 2014). Tarihte demiryolları karayolu üzerine döşenmiş raylardan oluşmaktadır. Demiryolu ulaşımında ilk başlarda insanlar veya çeşitli araç gereçlerin ulaşımı sağlanmaktaydı. Demiryolu gelişiminde etkili olan ülkeler Fransa, Amerika ve İngiltere olmuştur. Kendi ülkelerinde demiryolu ile ulaşım çalışmalarına başlamışlardır. Bu çalışmalardan sonra Avrupa devletleri de kendi ülkelerinde demiryolu ile ulaşım için çalışmalar yapmıştır.

Demiryolu ulaşımında ilk yatırım maliyetleri diğer ulaşım türlerine göre yüksektir. İlk yatırım maliyeti yüksek olmasına rağmen demiryolunda işletme maliyetleri düşüktür (Murat ve şahin, 2010).

Demiryolu ulaşımının olumlu ve olumsuz yönleri Çizelge 2.2’de özetlenmektedir.

Çizelge 2.2. Demiryolu taşımacılığı olumlu-olumsuz yönleri (Yardımcıoğlu, 2014; Murat ve şahin, 2010)

Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
<p>Demiryolu taşımacılığının kullanım ömrünün uzun olması.</p> <p>Demiryolu ulaşımında yolcu taşımacılığında sefer tarifesine uyum oranının yüksek olması.</p> <p>Demiryolu ulaşımında yolculuk yapanların kişi başı maliyetinin düşük olması.</p> <p>Mevsimlerin olumsuz şartlarından az etkilenmesi güvenilirliğinin yüksek olması.</p> <p>İlk yatırım maliyetleri yüksek olmasına karşın işletmeye başladıktan kısa zaman içinde karlılık elde etmesi.</p> <p>Denizyolu ulaşımından sonra en az yakıt tüketen ulaşım türü olması.</p> <p>Demiryolu taşımacılığı ile büyük miktarda yük ve yolcu taşımacılığı yapılması.</p> <p>Enerji ve yakıt tüketimi az olduğu için çevre dostu bir ulaşım türü olması.</p>	<p>İlk yatırım maliyetlerinin yüksek olması.</p> <p>Arazi yapılarının değişkenlik göstermesi nedeni ile demiryolu ulaşımının gelişip yaygınlaşamaması.</p> <p>Demiryolu ulaşımının geliştirilmesi arazi yapısına bağlı olduğu için ulaştırılmak istenilen yere direk yolcu veya yükü taşıyamaması.</p> <p>Yolcu ve yük taşımacılığında diğer ulaştırma sistemlerine göre daha geç ulaşım sağlaması.</p> <p>Ulaştırılmak istenen yolcu ve yükleri istenilen noktaya kadar ulaştıramaması sonucu karayolu taşımacılığına ihtiyaç duyması.</p>

2.3 Denizyolu Ulaşımı

Denizyolu ulaşımı yük veya yolcunun belirlenmiş olan kalkış varış noktalarına ulaşımını limanlar arasında sağlayan ulaştırma türüdür. Gelişmiş ölkelerde denizyolu ulaşımı yaygın olarak kullanılmasına rağmen ölkemizde bu ulaşım türü gelişim sürecinde yer almaktadır. Denizyolu ulaşımında yolcu veya yükler gidiş geliş

zamanları belirli veya belirsiz olarak taşınmaktadır. Kentiçi ulaşımda olduğu gibi okyanus ötesi ulaşımda da kullanılmaktadır. Denizyolu ulaşımı uluslararası yük taşımacılığında yoğun olarak kullanılmasına rağmen kent içi ulaşımda çok yoğun kullanılmamaktadır (Yardımcıoğlu, 2014).

Denizyolu ulaşımı demiryolu ulaşımına göre daha fazla yük taşıma kapasitesine sahiptir. Bu nedenle ülkeler maliyetlerini düşürmek amacıyla denizyolu ulaşımına önem vermiş ve limanlar oluşturmuştur. Denizyolu ulaşımının yatırım maliyetleri yüksektir. Denizyolu ulaşımında gemi-tersane-yönetim anlayışı benimsenerek entegre bir işletme yapısı oluşturulmalıdır (Murat ve Şahin, 2010).

Taşıdığı yolcu ve yük miktarına göre denizyolu ulaşımı diğer ulaşım türlerine göre daha ekonomik olarak görülmektedir. Aynı zamanda taşıdığı yolcu ve yük miktarına göre en hızlı ulaştırma sistemidir (Akten, 1994).

Denizyolu ulaşımı gelişmesi ile turizm seferleri de yapılmaya başlanmıştır. Turizmde denizyolu ulaşımının diğer ulaşım türlerine göre kullanılmasının sebepleri rahat olması, çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi ve yolculuk esnasında istirahat etme seçeneğinin de olmasıdır (Saatçioğlu, 2006).

Denizyolu ulaşımının olumlu ve olumsuz yönleri Çizelge 2.3.'te özetlenmektedir.

Çizelge 2.3. Denizyolu taşımacılığı olumlu-olumsuz yönleri (Doğan, 2015; Yardımcıoğlu, 2014)

Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
Diğer ulaştırma türleri gibi yol, ray gibi altyapı yatırımına ihtiyaç duymaması.	Yolcu taşımacılığında diğer ulaştırma sistemlerine göre aktif olmaması.
Diğer ulaştırma sistemleri ile entegrasyonu sağlandığında ülke ekonomisine olumlu etkilerinin olması.	Diğer ulaştırma sistemlerine göre daha yavaş ulaşım sağlaması.
Yapılan uluslararası araştırmalara göre diğer taşıma türlerinden daha az yakıt tüketmesi.	Hava durumunun kötü olması durumunda ulaşımın etkilenmesi.
Kullanım ömrünün uzun olması.	Liman yatırımları maliyetlerinin yüksek olması.
Denizyolu taşımacılığı ile arabalı vapur ve feribotlarla varılacak noktaya yolcuların kendi araçlarını da götürebilmesi.	Yolcu taşımacılığında yoğun kullanılan bir ulaşım türü olmaması.
Yolculuk esnasında diğer ulaştırma türlerine göre yolculara yüksek kapasitede bagaj taşıma imkânı sunması.	Diğer ulaştırma sistemlerine göre seyahat süresinin uzun olması.
Şehir içinde kullanılan deniz taksiler ile ulaşım sistemleri içinde insanlar için alternatif oluşturması.	Yolcu taşımacılığı için sektöre yeteri kadar yatırım yapılmaması.
	Ulaştırılmak istenen noktada diğer ulaştırma sistemlerine özellikle de karayolu taşımacılığına ihtiyaç duyması.

2.4 Kent İçi Ulaşım

Kent içi ulaşım yolcu veya yüklerin karayolu, denizyolu, demiryolu, havayolu gibi ulaştırma sistemleri ile şehir içinde yer değiştirme faaliyetidir. Kentleşmenin her geçen gün arttığı şehirlerle birlikte ulaşım sektörü de kendini geliştirmektedir. Kentlerde bulunan iş kollarının hepsi faaliyetlerini ulaşım ile sağlamaktadır. Kara yolu ulaşımında ulaşım metrobüs, otomobil, taksi, servis, otobüs, bisiklet vb. araçlar ile sağlanmaktadır. Kentlerde nüfus artışıyla birlikte raylı sistemlere önem verilmektedir. Raylı sistemler gelişmiş kentlerde kullanılmaktadır. Raylı sistemler ile ulaşımı sağlamak için hafif raylı taşıtlar, yeraltı taşımacılığı yapan metrolar, şehir içi taşımacılık yapan tren gibi araçlar kullanılmaktadır. Kent içi ulaşımında trafik sıkışıklığını azaltmak için özel araçlar yerine toplu ulaşım araçları kullanılmaktadır.

Ülkemizde kentlerde yaşayan nüfusun artması sonucunda toplu taşımaya ihtiyaç artmaktadır. İnsanlar kentlerde ulaşımını ya bireysel olarak (yaya, araç, bisiklet) ya da toplu ulaşım (denizyolu, demiryolu, lastik tekerlekli araç) ile sağlamaktadır (Yardımcıoğlu, 2014).

Ülkemizde çoğu şehrimizde ulaşımında entegrasyonun sağlanamamış olması nedeniyle toplu taşımada yolcular zaman kaybetmekte ve belirli saatlerde yoğun bir şekilde seyahat etmek zorunda kalmaktadır (Murat ve Şahin, 2010).

Kentiçi ulaşım ne kadar etkili olursa kent içinde oluşan diğer faaliyetlerin verimliliği artmaktadır. Bir yerin kent olarak anılabilmesi için kentiçi ulaşımının olması gerekmektedir. Gelişmiş ülkeler ile gelişmemiş ülkelerin kentiçi ulaşımında tercih ettikleri ulaştırma sistemleri farklılık göstermektedir. Kentlerde yaşayan insanlar ulaşımı işe gidiş gelişlerde, sağlık ile ilgili konularda, eğitim faaliyetlerinde, alışveriş ve özel etkinlikleri gibi faaliyetlerde kullanmaktadır. Kentiçi ulaşımında gidiş ve geliş zamanlarının aynı saatlerde olduğu dilimler trafikte yoğunluğa neden olmaktadır (Benk, 2007).

Ulaşımın kentiçi sayılabilmesi için ulaşım faaliyetinin o şehrin 100 km sınırlarında yapılması gerekmektedir. Kent ile kente bağlı ilçe, köy, kasaba, gibi yerlere yapılan ulaşım kentiçi ulaşımına örnek verilebilir (Doğan, 2015).

Bir yerleşim yerinin kent olabilmesi hatta ekonomik olarak bölgenin ana şehri olmasında ulaşım etkili olmaktadır. Türkiye’de kentiçi ulaşımında en büyük problem ulaşımın toplu değil de bireysel olarak gerçekleştirilmekte olmasıdır. Kentsel ulaşımında yönetim planlamasını şehir planlamasıyla entegre düşünmek gerekmektedir. Ulaştırmayı sağlayan yönetimin amacı en az maliyetle en yüksek ulaşım etkinliğini sağlamaktır. Kent içi ulaşımında amaç taşıtların değil insanların ulaşımını sağlamaktır. Ulaştırma altyapılarını en etkin biçimde kullanmak ve toplu taşımaya yatırım yapılması gerekmektedir. Kentiçi ulaşımında trafiğin artmasında köyden kente yapılan göçler etkili olmaktadır (Murat ve Şahin, 2010).

Ülkemizde büyük şehirlerde trafik sıkışıklığı sorunu her geçen gün artmaktadır. Bu soruna çözüm bulmak için yerel yönetimler çalışmalarını sürdürmektedir. Toplu

taşımaya yapılan yatırımlar ve halkın bu toplu taşımaları kullanması en önemli çözüm olarak görülmektedir. Türkiye'deki birçok büyükşehirde yer altı raylı sistem yatırımları devam etmektedir (Hamurcu ve Eren, 2018).

Kentiçi ulaşımda trafik yoğunluğunun artması en fazla karayolunda ulaşım gerçekleştiren toplu taşımayı etkilemektedir. Özel araçların yaygın kullanımı karayolu toplu taşımacılığı yapan işletmelerin trafikte geçirdiği süreleri artırmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için ülkemizde ve dünyada çalışmalar yapılmakta ve toplu taşıma gerçekleştiren işletmelere ayrıcalıklı yollar tanınması gibi projeler yapılmaktadır (Bayram ve Eyleli, 2018).

Trafiğin yoğun olduğu büyükşehirlerde yaşanılabilir bir ülke, konforlu ve sürdürülebilir bir ulaşım yapısı oluşturulmak isteniyorsa şehir merkezleri planlanırken araçlar için plan yapılmamalı yaya ve bisiklet kullanımına uygun planlamalar yapılmalıdır (Kılıçaslan ve Herdem, 2018).

Avrupa'da Milano, Londra gibi şehirlerde trafik sıkışıklığını azaltmak için şehir merkezlerine girişlerde bazı engellemeler yapılmaktadır. Yoğun saatlerde özel araç ile şehir merkezine girmeye çalışan kişilerden ek ücret alınarak trafik sıkışıklığı azaltılabilmekte ve toplu taşımanın etkinliği artırılabilmektedir. İstanbul'da yapılan ulaşım yatırımları ile trafik yoğunluğu azaltılmak istenmektedir (Bakioğlu ve Gökaşar, 2018).

Kent içi ulaşım kentlerde artan nüfus ile yaşayan insanların ulaşım ihtiyacını karşılamak için belirli şartlarla yönetimlerce oluşturulmuş kamusal hizmetlerdir. Yoğun bölgelerde tercih edilmektedir. Kısa mesafeli yolculuklarda yaya yolculuğu veya bisiklet kullanılmaktadır. Kentlerde artan nüfus nedeniyle insanlar toplu taşımaya yönelmişlerdir. Kentlerde toplu taşıma araçları kişisel araçlardan fazla yolcu taşıyacağı için kullanılması daha uygun olacağı düşünülmektedir. Toplu taşıma kullanımının artması trafiğin oluşmasını engellemekte ve altyapıya yapılan yatırım maliyetlerini azaltmaktadır. Toplu taşıma kullanımının artması enerji tasarrufu da sağlamaktadır. Toplu taşıma kentlerde yaşayan insanlar için sadece yoğun bölgelerde değil düşük yoğunluklu yerlerde de (araç olmayan düşük gelirli aileler, yaşlı insanlar, öğrenciler ve engelliler) sağlanmalıdır (Kılıçaslan, 2012).

Toplu taşıma şehir içinde yaşayan tüm halkın kullanımına açılmış ve belirlenmiş güzergahta, belirlenmiş ücret tarifesine göre, belirlenmiş zamanlarda ve belirlenmiş duraklardan geçen farklı ulaşım modları ile sağlanan sistemlerdir (Öztürk, 2012).

2.4.1 İstanbul'da karayolu ulaşımıyla gerçekleştirilen toplu taşıma sistemleri

İstanbul'da karayolu ulaşımında toplu taşıma, otobüs, metrobüs, minibüs, dolmuşlarla gerçekleştirilmektedir. Otobüs ve metrobüsler belediye ve belediye iştirakleri tarafından işletilmekte veya denetlenmekteyken, minibüs ve dolmuş hizmetleri özel işletmeciler tarafından verilmektedir.

Dolmuşlar, kalkış ve varış yeri belli olan, ücret tarifesi bulunan ancak sefer tarifesi olmayan, araç kapasitesi dolunca hareket eden araçlardır. Zamanla artan kent içi ulaşım talebi sonucu dolmuşlar yetersiz kalmış ve yerini daha büyük minibüsler almıştır.

İstanbul'da otobüs ve metrobüs hizmetleri, İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT), Özel Halk Otobüsü ve İstanbul Büyükşehir Belediyesinin iştiraki olan Otobüs A.Ş olmak üzere, üç temel işletme tarafından sağlanmaktadır. İETT, metrobüs ve bazı hatlardaki otobüslerin işletmesinden sorumlu olan, ayrıca özel halk otobüslerinin denetimlerini gerçekleştiren temel kurumdur. (İBB, 2017).

Metrobüs ilk yatırım maliyeti yüksek olmayan, demiryolu ulaşımı gibi ulaşımı sağlayan, çerçevesi belirlenmiş özel bir yolda karayolu ile ulaşımı sağlayan bir sistemdir. Metrobüs İstanbul'da ilk kez 2007 yılında Topkapı-Avcılar arasında faaliyete geçmiştir. Daha sonra 2008 yılında Zincirlikuyu'ya kadar 2009 yılında ise Söğütlüçeşme'ye kadar 2012 yılında ise hat Beylikdüzü'ne kadar uzatılmıştır. Beylikdüzü-Söğütlüçeşme arası 52 km ve 44 duraktan oluşmaktadır. Durakların 6 tanesi Anadolu yakasında 38 tanesi Avrupa yakasında bulunmaktadır. Metrobüs hattı Şekil 2.1'de, Metrobüs güzergahı Şekil 2.2'de gösterilmiştir. Metrobüs ile ilgili araç sayısı, sefer süreleri, hat uzunlukları, durak sayıları ve günlük hareket sayıları Çizelge 2.4'te gösterilmiştir. Duraklarının engelli, yaşlı, görme engelliler için uygun şartları sağlaması gerekmektedir. Metrobüs sistemi ile seyahat edecek kişiler İstanbulkart (İstanbul'da ulaşım sistemlerinde geçiş için kullanılan kart) ile seyahat edebilmektedir.

İstanbulkart diğer ulaşım türlerinde de kullanılmaktadır. Metrobüs sistemi kent merkezlerinde seyahat edecek yolcuların otobüslerde oluşan yoğunluğun azalmasına fayda sağlamak ve trafik yoğunluğunu önlemek için oluşturulmuştur. Ayrıca trafikte yoğunluğun olmaması ile tüketilen yakıt kullanımının azalmasıyla, çevreye ve ekonomiye de katkı sağlamaktadır (Akın, 2014).



Şekil 2.1. Metrobüs hattı (İETT, 2019)



Şekil 2.2. Metrobüs güzergahları (İETT, 2019)

Çizelge 2.4. Metrobüs hat-sefer bilgileri tablosu (İETT, 2019)

Hat	Güzergah	Araç Sayısı	Sefer Süreleri (Gidiş-Dönüş)	Hat Uzunluğu	Durak Sayısı	Günlük Hareket Sayısı
34	Avcılar-Zincirlikuyu	92	120	30	26	1296
34A	Cevizlibağ-Söğütlüçeşme	22	94	22	20	88
34AS	Avcılar-Söğütlüçeşme	100	162	41,5	35	1188
34BZ	Beylikdüzü-Zincirlikuyu	128	154	40	39	1798
34C	Beylikdüzü-Cevizlibağ	70	115	29	26	872
34G	Beylikdüzü-Beylikdüzü-	15	180	52	44	75
34U	Zincirlikuyu-Uzunçayır	38	40	11	6	110
34Z	Zincirlikuy-Söğütlüçeşme	30	52	11,5	8	1827
Genel		495	922	237	205	7254

İstanbul'da günlük otobüslerle 7 bin kilometreye yakın, minibüs ile 7 bin kilometreden fazla, dolmuş ile 500 kilometreye yakın toplamda ise 15 bin kilometreye yakın karayolu taşımacılığı yapılmaktadır. Karayolu taşımacılığında en fazla durak sayısına otobüs işletmeleri sahip olmakla birlikte daha sonra minibüsler gelmektedir. Ancak minibüsler otobüslerden daha fazla ağ uzunluğuna sahiptir (İBB, 2017).

Çizelge 2.5. İstanbul'da karayolu taşımacılığı yapan araçlar ve güzergahlar (İBB, 2017)

Karayolu Ulaştırma Özellikleri	Güzergâh Sayısı	Toplam Uzunluk (Km)	Toplam Durak Sayısı	Ortalama Araç Yaşı
Metrobüs	6	52	44	5
Otobüs	744	6.832	12.607	
Dolmuş	44	484	33	5
Minibüs	175	7,057	7.903	4,8

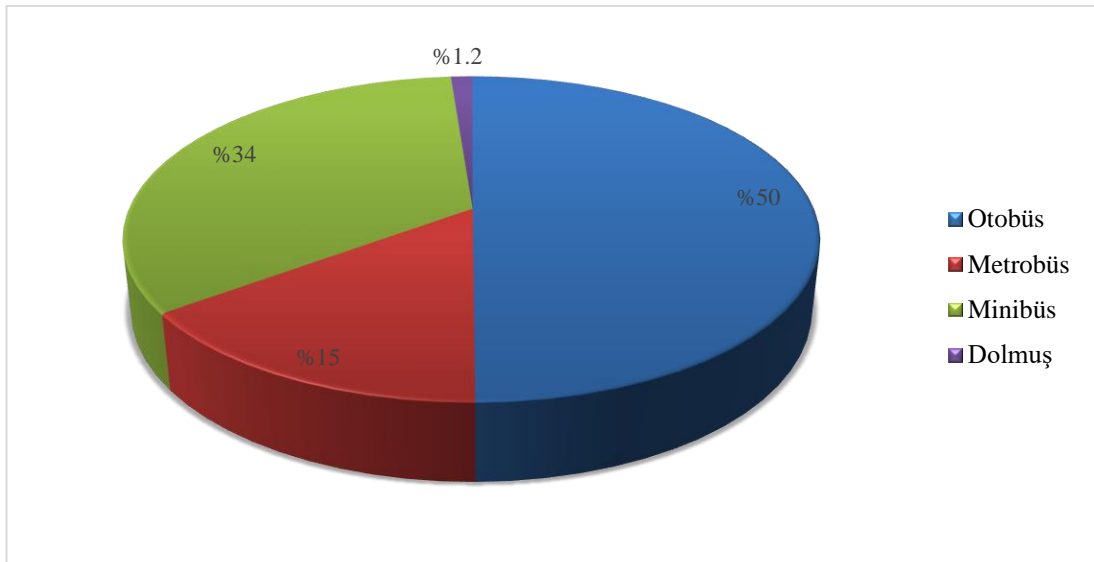
Karayolu taşımacılığında araç sayısı Çizelge 2.6'da gösterilmektedir. Karayolu toplu taşınması açısından önem taşıyan İETT otobüslerinin sayısı 3030'dur. Özel halk otobüslerinin sayısı 2154, Otobüs AŞ'nin işletmesindeki araç sayısı ise 985'tir. Toplamda 6169 adet otobüsün hizmet verdiği görülmektedir. 6460 adet minibüs sayısı karayoluyla sağlanan toplu taşımada özel işletmelerce verilen bu hizmetin önemli bir

yer tuttuğuna işaret etmektedir. İstanbul'da karayolu araç taşımacılığı yapan tüm araçlar incelendiğinde, servislerin özellikle 67 bine yakın taşıt ile ön plana çıktığı görülmektedir. Servis taşımacılığında sonra araç sayısı en fazla olan taksilerde olduğu görülmektedir. İstanbul'da 17 binden fazla taksi bulunmaktadır.

Çizelge 2.6. İstanbul'da karayolu taşımacılığı yapan araç sayısı (Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü, 2018)

Ulaşım Sağlayan Araç Türü	Araç Sayısı
İETT	3.030
Otobüs A.Ş	985
Özel Halk Otobüsü	2.154
Metrobüs	610
Minibüs	6.460
Taksi Dolmuş	572
Taksi	17.395
Servis	66.269

Günlük İstanbul'da karayolu toplu taşımacılığının yüzdeler kesimi Şekil 2.3'te verilmiştir. Karayolundaki toplu taşımacılığın yarısını otobüsler gerçekleştirmektedir. Otobüslerden sonra minibüs ve metrobüsler taşımacılığın diğer yarıya yakın kısmını gerçekleştirmektedir. Günlük en az yolcu taşıyan sistem ise dolmuşlardır.

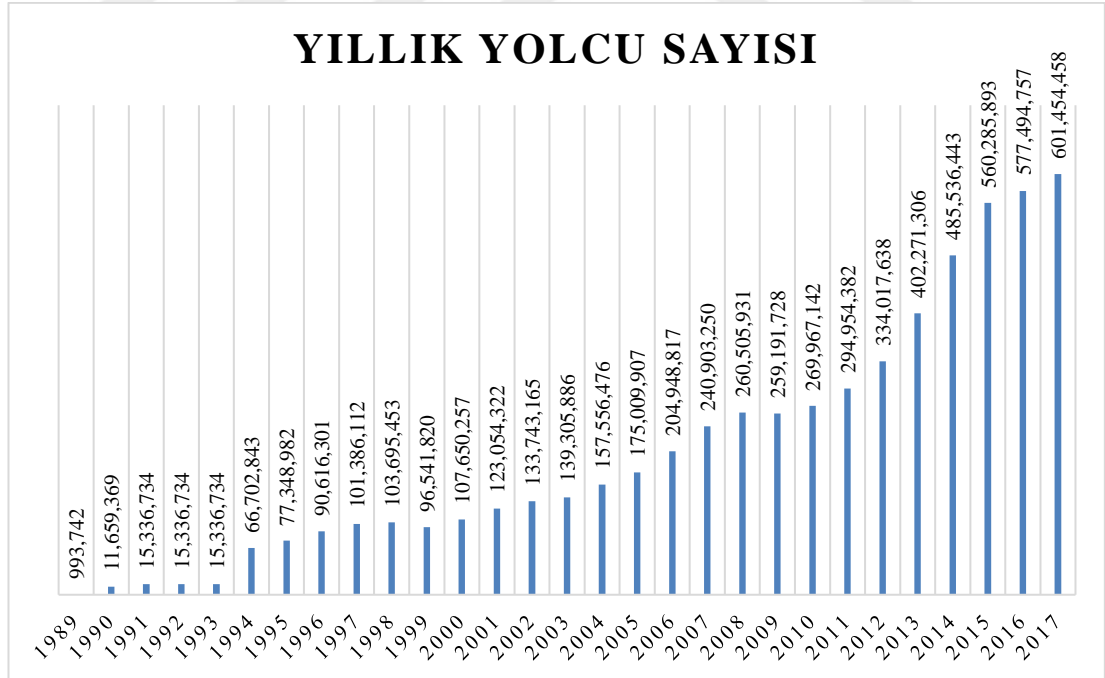


Şekil 2.3. İstanbul'da günlük karayolu taşımacılığı yapan sistemler (Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü, 2018)

2.4.2 İstanbul'da raylı sistemler

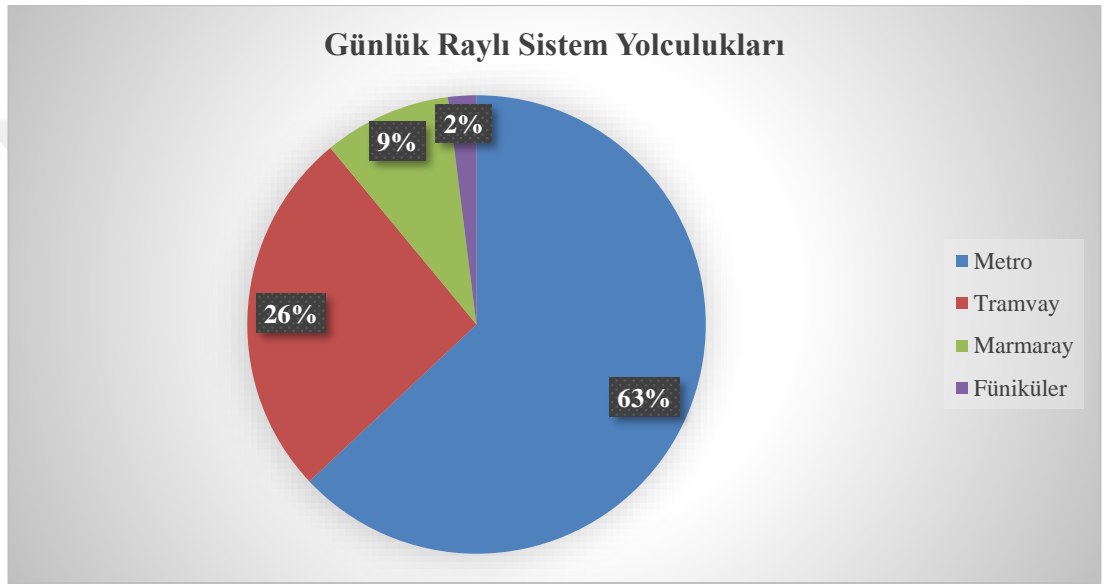
Metropollerde düzensiz yerleşme ile ulaşımda problemler meydana gelmektedir. Büyük şehirlerde karayolu yatırımları ile ulaşımı belli bir yere kadar götürmek mümkün iken nüfus yoğunluğu arttıkça sürdürülebilirlik anlamında raylı sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Raylı sistem yatırımlarının maliyeti yüksek ancak kullanım ömrü uzun olmaktadır (Cengiz ve Çelik 2018).

İBB karayolu ulaşımına bağlılığın azalmasını istemekte ve özel araçlarla yapılan seyahatler yerine toplu taşıma araçlarının kullanılmasını amaçlamaktadır. Belediye ayrıca karayolu ulaşımından ziyade raylı toplu taşıma araçlarının kullanılmasını amaçlamaktadır. İstanbul'da raylı sistemlerde yıllara göre yolcu sayısında artış görülmüştür. Yıllar arasındaki yolcu sayısındaki değişim Şekil 2.4'te gösterilmiştir. Raylı sistemlerde 1990 lı yıllarda bir milyona yakın yolcu kapasitesi varken 2017 yılında ise raylı sistemlerin tüm hatlarında yaptığı seferler ile 600 milyonu aşkın yolcu taşıdığı görülmektedir (Metro İstanbul, 2017; 2017).



Şekil 2.4. İstanbul'da raylı sistemlerin yıllık yolcu sayısı (Metro İstanbul, 2017; 2017)

İstanbul'da kentiçi raylı sistemlerde yolcu taşımacılığı, metro, tramvay, Marmaray – banliyö hattı ve föniküler sistem ile gerçekleştirilmektedir. İBB'nin 2017 yılındaki istatistiklerine göre raylı sistemler ile gerçekleşen yolcu taşımacılığının %63'ü metro ile gerçekleştirilmiştir. Tramvay ile gerçekleştirilen yolcu taşımacılığının oranı %36'dır. 2017 tarihinde Kazlıçeşme – Ayrılıkçeşme istasyonları arasında hizmet veren Marmaray'ın tüm raylı sistem yolculukları içerisindeki payı %9 olmuştur (İBB,2017). 2019 Mart ayında mevcut banliyö hattının Marmaray'a bağlanmasıyla bu payın artması beklenmektedir.



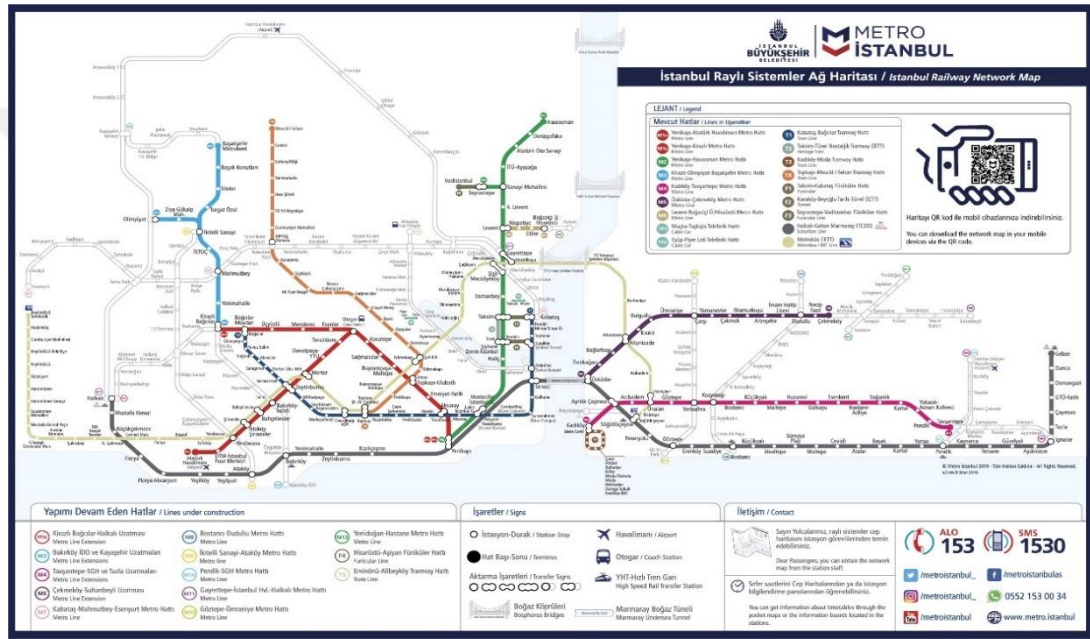
Şekil 2.5. İstanbul'da günlük raylı sistem yolculukları (İBB, 2017)

Metro hatları ve tramvay hatları aşağıda verilmektedir. 2017 Metro İstanbul verilerine göre bu hatlar içerisinde yıllık yolcu sayısı en fazla olan hat Yenikapı – Atatürk Havalimanı olmuştur. Atatürk Havalimanı'nın yolcu trafiğine kapanmasıyla birlikte bu hattın yolcu sayısında azalma olacağı beklenmektedir (Metro İstanbul, 2017).

- **M1** Yenikapı – Atatürk Havalimanı Metro Hattı
- **M2** Yenikapı – Hacıosman
- **M3** Kirazlı- Olimpiyatköy - Başakşehir Metro Hattı
- **M4** Kadıköy – Tavşantepe Metro Hattı
- **M5** Üsküdar- Yamanevler Metro Hattı
- **M6** Levent – Boğaziçi Ü./Hisarüstü

- T1 Bağcılar – Kabataş Tramvay Hattı
- T3 Kadıköy – Moda Tramvay Hattı
- T4 Topkapı – Mescid-i Selam Tramvay Hattı
- F1 Taksim – Kabataş Füniküler Hattı
- TF Maçka- Taşkişla/Eyüp- Piyerloti Teleferik Hattı

İstanbul metro ağ haritası Şekil 2.6’da yer almaktadır. Şekilde mevcut hatlar ve yapımı devam eden hatlar görülmektedir.



Şekil 2.6. İstanbul metro ağ haritası (Metro İstanbul, 2019)

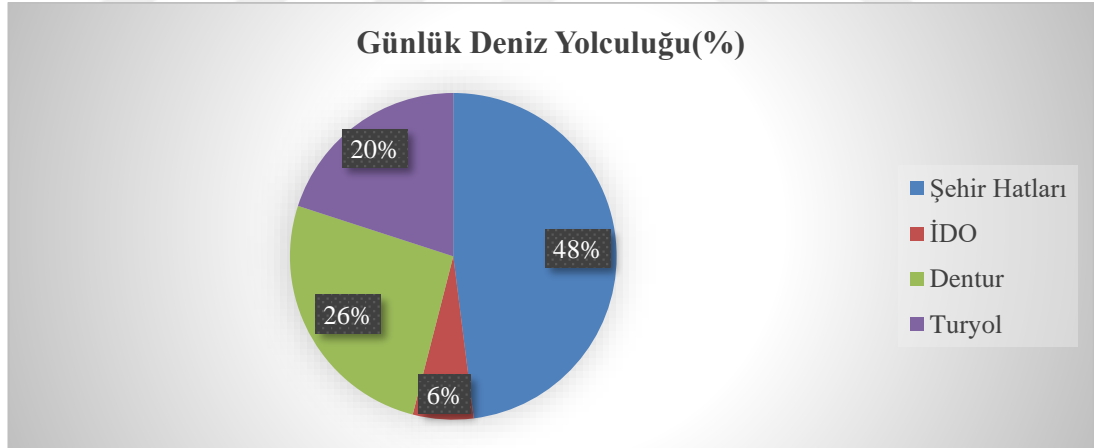
Marmaray işletmesi 29 Ekim 2013 yılında açılmış ilk başlarda 4 durak olarak hizmete girmiş sonra Sirkeci durağı da devreye alınmıştır. Marmaray toplamda 43 duraktan oluşmaktadır. Bu durakların Sirkeci, Üsküdar ve Yenikapı durakları yeraltında diğer 40 durak ise yerüstünde bulunmaktadır. Marmaray işletmesindeki çalışan trenlerin uzunluğu 225 metreden oluşmaktadır. Toplamda 10 vagonluk tren setleri ile hizmet vermektedir. Marmaray hattının toplam hat uzunluğu 76.5 kilometre olup yüzeysel hat uzunluğu 63 kilometredir. Saatte 75.000 yolcu taşıma kapasitesi ile çalışmaktadır. (Kızıltepe, U.2018).

Marmaray hattı Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları'nın işletmiş olduğu Avrupa ve Asya yakasında bulunan mevcut banliyö hattı ile entegrasyon sağlamaktadır. Bu sayede Gebze ile Halkalı arası 115 dakikada gidilebilmektedir. (Marmaray, 2018; Arslan, 2011).

Marmaray hattının mevcut ağ haritası ve diğer ulaşım modlarına aktarma noktaları Şekil 2.6'da gösterilmiştir.

2.4.3 İstanbul'da deniz ulaşımı

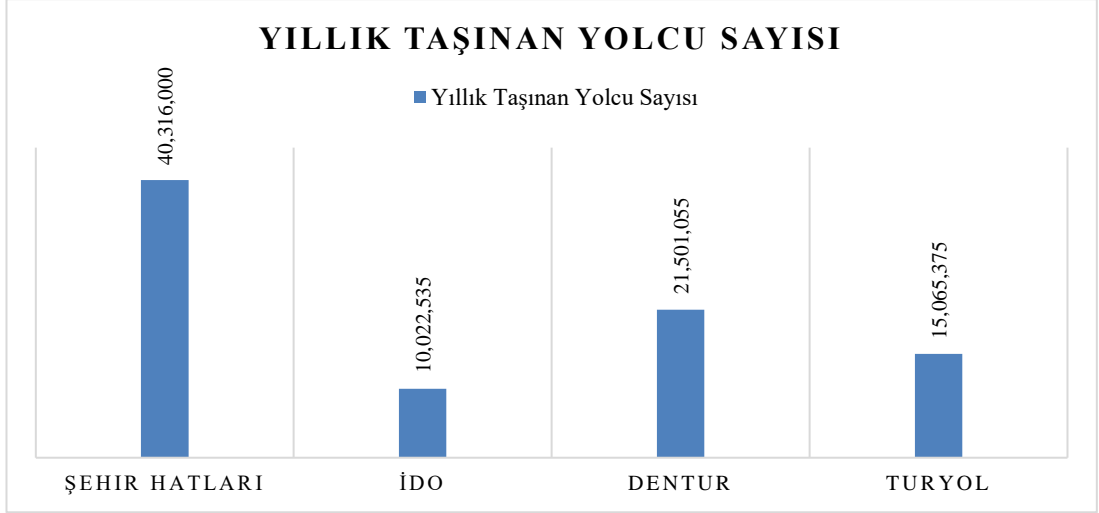
2017 yılında İstanbul'da kent içi ulaşımı sağlayan ulaşım çeşitlerinden ve alternatiflerinden olan deniz yoluyla taşınan yolcuların toplu taşıma içerisindeki payı %3'tür. Şekil 2.7'de günlük deniz ulaşımıyla taşınan yolcu sayısı incelendiğinde en fazla kullanılan şirketin Şehir Hatları olduğu görülmektedir. Kent içi deniz ulaşımında İDO, Prens Tur, Dentur Avrasya, Turyol ve Mavi Marmara kent içinde deniz ulaşımını sağlayan diğer kuruluşlardır.



Şekil 2.7. İstanbul'da günlük deniz yolculuğu (İBB, 2017)

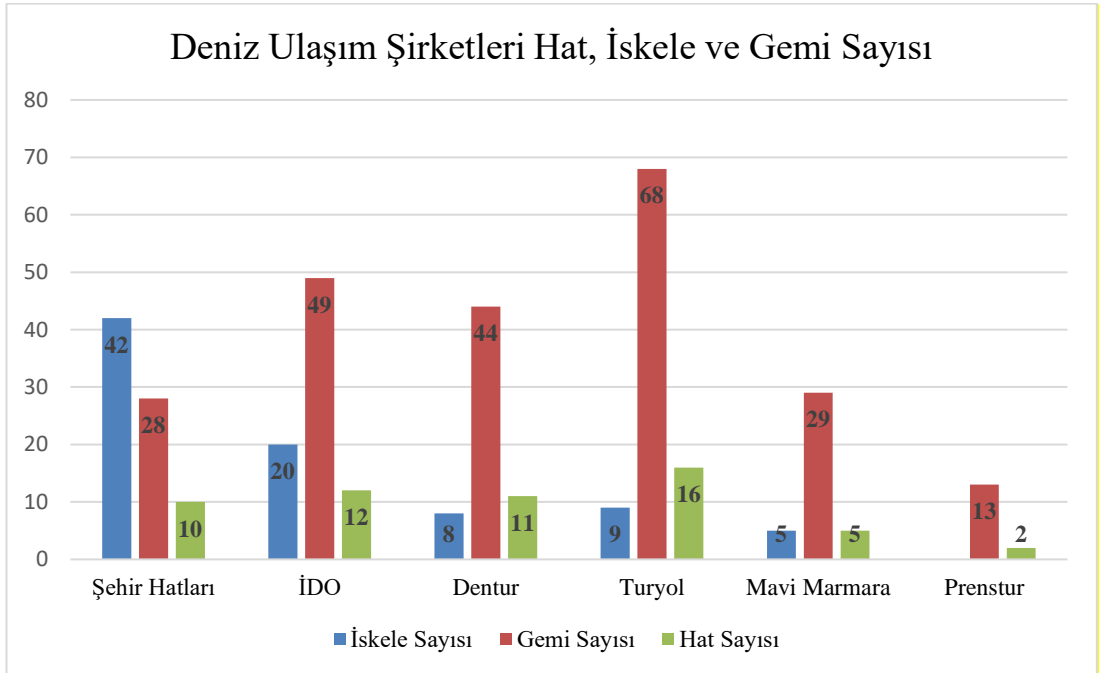
*Mavi Marmara ve Prenstur işletmesini içermemektedir. İDO verilerinde sadece kent içi ulaşımı alınmıştır.

Şehir Hatları ile taşınan yolcu sayısının toplam içindeki oranı %48'dir. Kent içi deniz ulaşımında en az paya sahip şirket ise %6 ile İDO'dur. Deniz ulaşımını sağlayan şirketlerin yıllık toplam taşıdığı yolcu sayısı Şekil 2.8'de gösterilmiştir.



Şekil 2.8. İstanbul'da faaliyet gösteren deniz şirketlerinin yıllık taşıdığı yolcu sayısı (Şehir Hatları, 2017)

İstanbul'da deniz ulaşımında hizmet veren işletmelerin iskele, gemi ve hat sayıları hakkında bilgiler Şekil 2.9'da gösterilmektedir. İskele sayısı olarak en fazla iskeleye sahip olan deniz ulaştırma şirketinin Şehir Hatları olduğu görülmektedir. Şehir Hatları'nın sadece aktif seferlerinde kullanılan iskeleleri veride kullanılmıştır. Gemi sayısı ve hat sayısı en fazla olan şirket Turyol işletmesidir.



Şekil 2.9. Deniz ulaşımı yapan şirketlerinin hat, iskele ve gemi sayısı (Şehir Hatları, 2017)

2.4.3.1. Şehir hatları işletmesi'nin tarihçesi ve günümüzdeki özellikleri

Şehir Hatları İstanbul Büyükşehir Belediyesinin iştiraki olarak deniz ulaşımından sorumlu olan ve hizmet veren başlıca kurumdur. Şehir Hatları'nın geçmişi 19. Yüzyıla kadar uzanmaktadır. İstanbul'un yerleşim alanlarının genişlemesi ve kıyıların kullanılmasıyla birlikte deniz ulaşımının önem kazanmasında etkili olmuştur.

1830 lu yıllarda 300 bin nüfuslu olan İstanbul ulaşımı kayıklar ve yaya yolu ile gerçekleştirilmekteydi. Deniz ulaşımının bu tarihlerde gelişmesinin sebebi karayolu ulaşımından hızlı olması ve faytonların sadece üst düzey kişiler tarafından kullanımına izin verilmesinden kaynaklanmaktadır (Murat ve Şahin, 2010). Tanzimat dönemi İstanbul nüfusunda artış olmuştur. 1840'lı yıllarda 400 bine yakın nüfusu olan İstanbul'un 1850'li yılları geçince 750.00 kişinin yaşadığı tespit edilmiştir (Şensoy, 2018). Tanzimat döneminde ekonominin rahatlamasıyla birlikte İstanbul'da halk Boğaziçi'nde yerleşim alanları oluşturmaya başlamıştır. (Oral, 2008). Osmanlı'da tüketim alışkanlıklarının değişmesi ile Boğaziçi'nde yalı ve köşk türünde konutlar çoğalmıştır (Koraltürk, 2008). Boğaz'ın kıyılarında yapılan yalı ve köşkların artması ulaşım olan ihtiyacı artırmıştır. Şirket-i Hayriye'nin kurulmasının ihtiyaç olduğunu Fuad Bey ve Ahmed Keçeci Bey nizamname yazarak belirtmişlerdir (Kurtoğlu ve Noyan, 2014). Kayıkların güvenli olmadığını ve İstanbul'daki insanların ulaşım taleplerini karşılamadığını savunmaktadırlar. Kurulacak şirket ile kışın sefer yapılarak Boğaziçi'nde yerleşimin sürekli hale geleceğini savunmuşlardır. Bu sürekli yerleşim ile insanlar Boğaziçi'ndeki evlerini kiraya verecekler ve bu durum ülke ekonomisine büyük katkı sağlayacaktır. Bu önerilerin ardından o dönem padişah olan Sultan Abdülmecid'in onayı ile 17 Ocak 1851 yılında Takvim-i Vakayi gazetesinde yayımlanarak Şirket-i Hayriye'ye resmiyet kazandırılmıştır. Şirketi Hayriye'nin kuruluş amacı Boğaziçi'nde hizmet veren kayıkların artan nüfus karşısında yetersiz kalması ve geleneksel yöntemin yerine artık gelişen ulaşım yapılarının kullanılmak istenmesidir. Boğaziçi'nde ulaşım için oluşan yoğun talep kayıklar yerine buharlı gemilerin kullanılmasını gündeme getirmiştir. Osmanlı Devleti'nde şirketleşme için oluşturulan ilk girişimler Şirket-i Hayriye'nin kurulması ile oluşmuştur. Şirket-i Hayriye şehir içinde faaliyet gösteren ilk toplu taşıma şirkettir. İşletmenin ilk logosu Şekil 2.10'da diğer logolarıda Şekil 2.11'de gösterilmiştir (Koraltürk, 2010). Şirket-i Hayriye vapur işletmesinin sermayesi 200.000 Osmanlı altını olmakla birlikte 40.000

hisseye bölünmüştür (Topuz, 2010). Kurulan şirketin hisselerinin çoğunluğu padişah Abdülmecid almıştır. Diğer hissedarlar da Sultan Abdülmecid'in annesi, şirketin kurulmasında aktif rol oynayan sadrazam Reşid Paşa ve ileri gelen devlet adamlarıdır (Dereli, 2007).

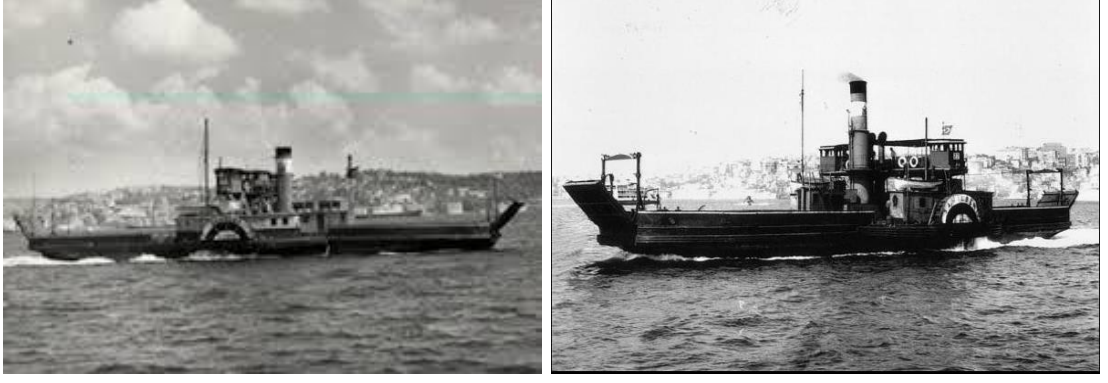


Şekil 2.10. ‘Şirket-i hayriyenin ilk logosu’

(Şehir Hatları, 2019)

Tersane-i Amire ve Şirket-i Hayriye devlet şirketlerine aynı hatlarda deniz ulaşımı yaptırılmamıştır. Şirketi Hayriye'ye Boğaziçinde faaliyet gösterme izni verilerek devletin olan iki şirketin karlılığı maksimuma çıkarılmıştır (Engin vd. 2012).

Şirket-i Hayriye padişahın onayı ile kurulan anonim şirket ve İstanbul Ticaret Kanununda yayımlanarak kurulan bir şirket olması nedeniyle muhasebe kayıtlarının çift taraflı kayıt usulüne göre tutulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Fakat o dönem muhasebede çift taraflı kayıt yöntemini bilen kişi olmadığından yurtdışına öğrenciler gönderilerek muhasebe eğitimleri aldırılmıştır. Çift taraf kayıt sistemi ile muhasebe kayıtları ilk olarak yurtdışında eğitim alan şirket yöneticiliği de yapmış Hüseyin Haki Efendi zamanında tutulmuştur (Şensoy, 2018). Şirket-i Hayriye vapur işletmesi İngiltereden inşa ettirdiği 6 tane vapur ile yolcu taşımacılığına başlamıştır. O dönem vapurlar ile yoğun nüfuslu olan Üsküdar sefer yapıldı. 1869 yılında Şirket-i Hayriye'nin yönetimine Hüseyin Haki Efendi geçmiştir. Hüseyin Haki Efendi o dönem Şekil 2.12'de gösterilen dünyanın ilk arabalı vapuru ‘‘Suhulet’’ ve ‘‘Sahilbent’’ adında iki tane arabalı vapur yaptırmıştır. Hüseyin Haki Efendi yönetimindeki Şirket-i Hayriye 1895 yılında büyük bir atılım yaparak 46 adet vapur ile dönemin en değerli şirketleri arasına girmiştir (Kurtoğlu ve Noyan, 2014). Hüseyin Haki Bey döneminde büyük gelişim gösteren şirket yeni iskeleler yaptırarak vapurların iskeleyle yanaşmalarını kolaylaştırılmıştır (Engin vd. 2012).



Şekil 2.12. “Suhulet” dünyanın ilk arabalı vapuru ve “Sahilbent“ arabalı vapuru

(Koraltürk, 2008)

Şirket-i Hayriye'nin filosu faaliyet süresi boyunca toplamda 81 adet vapurdan oluşmaktadır. Yük ve yolcu taşımacılığı yapan vapurların çoğunluğunu İngiliz, Fransız ve Alman yapımı vapurlar oluşturmaktadır. Filonun büyük çoğunluğunu Ek-1 de gösterildiği gibi İngiliz yapımı vapurlar oluşturmaktadır. Filoda bulunan vapurların büyük çoğunluğu çelik ve ahşap yapımı olmakla birlikte yapısı sacdan oluşturulan vapurlar da vardır. Şirket-i Hayriye vapurlarından Şekil 2.13'te gösterilen “Bahariye” ve “Asayiş” isimli iki adet vapur İstanbul'da Hasköy tersanesinde yapılarak filoya dahil edilmiştir (Koraltürk, 2008).



Şekil 2.13. “Bahariye” vapuru ve “Asayiş” vapuru (Koraltürk, 2008)

Şirketi-i Hayriye işletmesinin kurulduğu zamanlarda yolcu indirme ve bekletmeye uygun iskeleleri bulunmamaktaydı. Gemiler ile yolcuların ulaşımı belirli bir noktaya kadar sağlanmakta ve getirilen noktadan kıyılara kayıklar ile yolculuk tamamlanmaktaydı. Bu yapılan iş zahmetli ve bazende tehlikeye yol açmaktaydı. Bu nedenlerden dolayı Beşiktaş, Ortaköy, Sarıyer, Üsküdar, Beylerbeyi, Çengelköy ve

Beykoz gibi yerleşim yerlerine iskeleler yapılmıştır. İskelelere önem verilmesi şirketin geliştiğini göstermektedir (Koraltürk, 2010). Şirket-i Hayriye'nin gelirinin en önemli kısmı yolcu ve yük taşımacılığı yapılarak elde edilen kazanımlardan gelmektedir. Başlıca giderleri sayarsak yakıt, bakım onarım, çalıştırılan personel ve vergilerdir (Şensoy, 2018).

Şirket-i Hayriye'nin İstanbul'da şehir içi ulaşımında etkisi 1880'li yılından Birinci Dünya Savaşına kadar artış göstermiştir (Koraltürk, 2010). Şirket-i Hayriye İstanbul'da yaşayan insanlar için çok önemli bir yere sahipti. Şirket-i Hayriye vapurlarını kullanan yolcular şirketten çoğu zaman övgü ile bahsetmektedir. Şirket-i Hayriye döneminde çalışanlarının uyması gereken bir nizamname yayınlamıştır. Nizamname seyir güvenliği, temizlik, personelin göstermesi gereken titizlik gibi yolcu memnuniyetini artırması için oluşturulmuştur. Yayımlanan nizamnamede örneğin vapurların tersane-i amirede tamir edileceği, arıza halinde en yakın iskeleye bağlanacağı, vapurlarda tuvalet olması ve temiz tutulması, kömür vergisinden muaf olacağı, kömürü yolcu yokken alacağı gibi maddelerden oluşmaktadır (Şehir Hatları, 2019).

Şirket-i Hayriye yolcu taşımacılığına devam ederken diğer taraftan savaş zamanlarında ülkeye çok yardımcı olmuştur. Osmanlı-Rus Savaşı, Balkan Savaşı ve Trablusgarp Savaşlarında yaralıların hastaneye götürülmesine kadar ülkeye yardım etmiştir. Osmanlı-Rus savaşında şirkete ait vapurlar büyük oranda Rusların savaş gemileri tarafından batırılmıştır (Engin vd. 2012). Birinci Dünya Savaşından sonra iktisadi olaylarda yaşanan olumsuzluklar Şirket-i Hayriye'yi etkilemiştir. Şirketin maliyetleri artarken taşınan yolcu sayısında da azalma olmuştur. Yolcu azalmasının sebepleri İstanbul'un başkent olarak kalmaması, yoksulluğun artması, İstanbul'da nüfusun azalması, İstanbul'un eskisi gibi yönetimin merkezi olmaması, halkın zevklerinde olan değişim, Boğaz'da olan yangınlar gösterilmektedir (Koraltürk, 2010). Şirket-i Hayriye'de yolcularının azalmasının yanı sıra varolan yolcular da ekonomik ücretli yerlerde seyahat etmeye başlamıştır (Koraltürk, 2008). Şirket-i Hayriye işletmesi geçmişte Birinci Dünya Savaşından sonra düşen yolcu sayısını artırmak için günümüzde Şehir Hatları'nın gerçekleştirdiği mehtaplı gezilerini o dönemde başlatmıştır. Yönetim hurda olarak gördüğü vapurlarla eğlenceli, çalgılı mehtaplı gezileri yapmayı düşünmüştür. Şekil 2.14'de mehtaplı gecelerin afişi ve o dönemde

gerçekleşen mehtaplı gezilerin bilgilendirmesi gösterilmektedir. Ancak gelen fazla talep sonucu 40'a aşkın vapur mehtaplı gezilere katılmıştır. Kayıklar ile birlikte vapurun yakınında bu eğlenceli gezilere halk da katılmaktaydı. (Şehir Hatları, 2019).



Şekil 2.14. Mehtaplı geziler” ve “ Mehtaplı geziler bilgilendirme “ eğlence kültürünün sembolü” (Şehir Hatları, 2019)

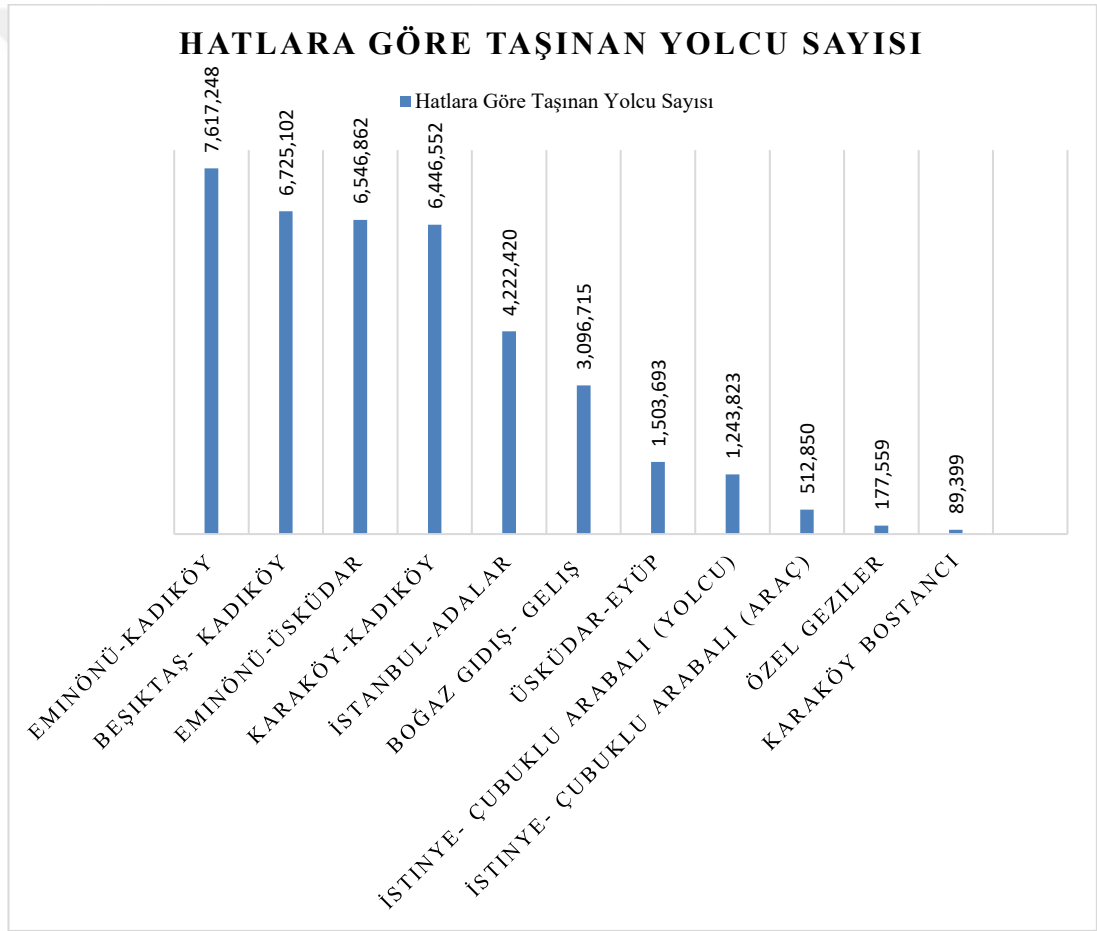
Şirket-i Hayriye İkinci Dünya Savaşına kadar vapur işletmeciliğine devam etmiştir. Ancak İkinci Dünya Savaşı ile birlikte şirket zor duruma düşmüştür. Zor duruma düşmesinin nedeni kömür fiyatlarındaki artış oranının çok yüksek olması gösterilmektedir (Şensoy, 2018). Ekonominin kötü olması ile birlikte şirket yapması gereken işleri yapamama riski ile karşı karşıya kalmıştır. Yapılan kamu görevinin aksamaması için 15 Ocak 1945'te milletvekillerinin büyük çoğunluğunun oyu ile Şirket-i Hayriye'nin hükümet tarafından satın alınması kararı çıkmıştır (Koraltürk, 2008). Şirket-i Hayriye 2.550.00 TL karşılığında hükümetin kontrolüne geçmiştir (Topuz, 2010).

Şehir Hatları 165 yıllık geçmişe sahip ve deniz ulaşımında tecrübeyi temsil etmektedir. 1851 yılında kurulmuş olan Şirket-i Hayriye' nin 1945 yılında kamulaştırılması sonucu İstanbul'da deniz ulaşımında hizmet veren taşımacılık tek çatı altında faaliyet vermeye başlamıştır. Boğaz, Marmara ve Haliç bölgesinde deniz ulaşımını tek başına sağlayan Şehir Hatları 1948'de Türkiye Denizcilik İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne bağlanarak çalışmalarını sürdürmeye devam etmiştir.

2005 yılında Türkiye Denizcilik İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı olan Şehir Hatları özelleştirme sonucu İBB'ye bağlanmıştır. Şehir Hatları deniz ulaşımını

sağlamak amacıyla 2010 yılında İBB tarafından kurulmuştur. Şirket Boğaz, Adalar ve Haliç bölgesinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Şehir Hatları, 2019).

Şehir Hatları kent içinde deniz ulaşımında en fazla yolcu taşıyan kuruluştur. Kuruluşun Haliç'te tersane olmak üzere şehrin çeşitli yerlerinde iskeleleri ile hizmet vermektedir. İstanbul'da Boğaz, Haliç ve Adalar da seferler düzenleyerek kent halkına ve turistlere ürün ve hizmetlerini sunmaktadır. Bu ürün ve hizmetler boğaz turları, İstanbul'da denizde toplu taşıma hizmetleri, tersane ve bakım hizmetleri, gemi ve ATM alanı kiralama, palamar (gemilerin iskeleye bağlanması) hizmeti, gemi ve iskele salonlarında kafe hizmeti gibi sıralanabilir (Şehir Hatları, 2017).



Şekil 2.15. Şehir hatları hatlara göre taşınan yolcu sayısı (Şehir Hatları, 2017)

İstanbul'da deniz ulaşımında Şehir Hatları'nın en yüksek yolcu taşıdığı hat Şekil 2.15'de gösterildiği gibi 7,5 milyondan fazla yolcu taşımacılığı gerçekleştirilen Eminönü-Kadıköy hattıdır. Bu hattan sonra en fazla yolcu Beşiktaş-Kadıköy,

Eminönü- Üsküdar ve Karaköy-Kadıköy hatları olduğu görülmektedir. En az yolcu da Karaköy-Bostancı hattında 90 bine yakın yolcu taşımacılığı gerçekleştirilerek yapılmıştır.

Şirket 5 ana hat üzerine sefer düzenlemektedir. Şehir Hatları'nın sefer yaptığı Merkez Hatları Şekil 2.16'da Boğaz Hattı Şekil 2.17'de Adalar Hattı Şekil 2.18'de Haliç Hattı Şekil 2.19'da ve Boğaz Turları da 2.20'de gösterilmiştir.

Şehir Hatları'nın Merkez Hatları Kadıköy-Eminönü, Karaköy-Kadıköy, Üsküdar-Eminönü ve Kadıköy-Beşiktaş arasında yapılan seferlerden oluşmaktadır (Şekil 2.16).



Şekil: 2.16. Şehir hatları sefer bilgisi- merkez hattı (Şehir Hatları, 2019)

Şehir Hatları'nın Boğaz Hattı Boğaz'dan Geliş-Boğaz'a Gidiş, Sarıyer-Anadolu Kavağı, Küçüksu-Beşiktaş, Çengelköy-İstinye, İstinye Arabalı-Çubuklu Arabalı ve Kadıköy-Sarıyer arasında yapılan seferlerden oluşmaktadır (Şekil 2.17).



Şekil: 2.17. Şehir hatları sefer bilgisi- boğaz hattı (Şehir Hatları, 2019)

Şehir Hatları'nın Adalar Hattı Bostancı-Adalar, Beşiktaş-Kınalıada-Burgazada, Beşiktaş-Heybeliada-Büyükada ve Eminönü-Kadıköy-Adalar arasında yapılan seferlerden oluşmaktadır (Şekil 2.18).



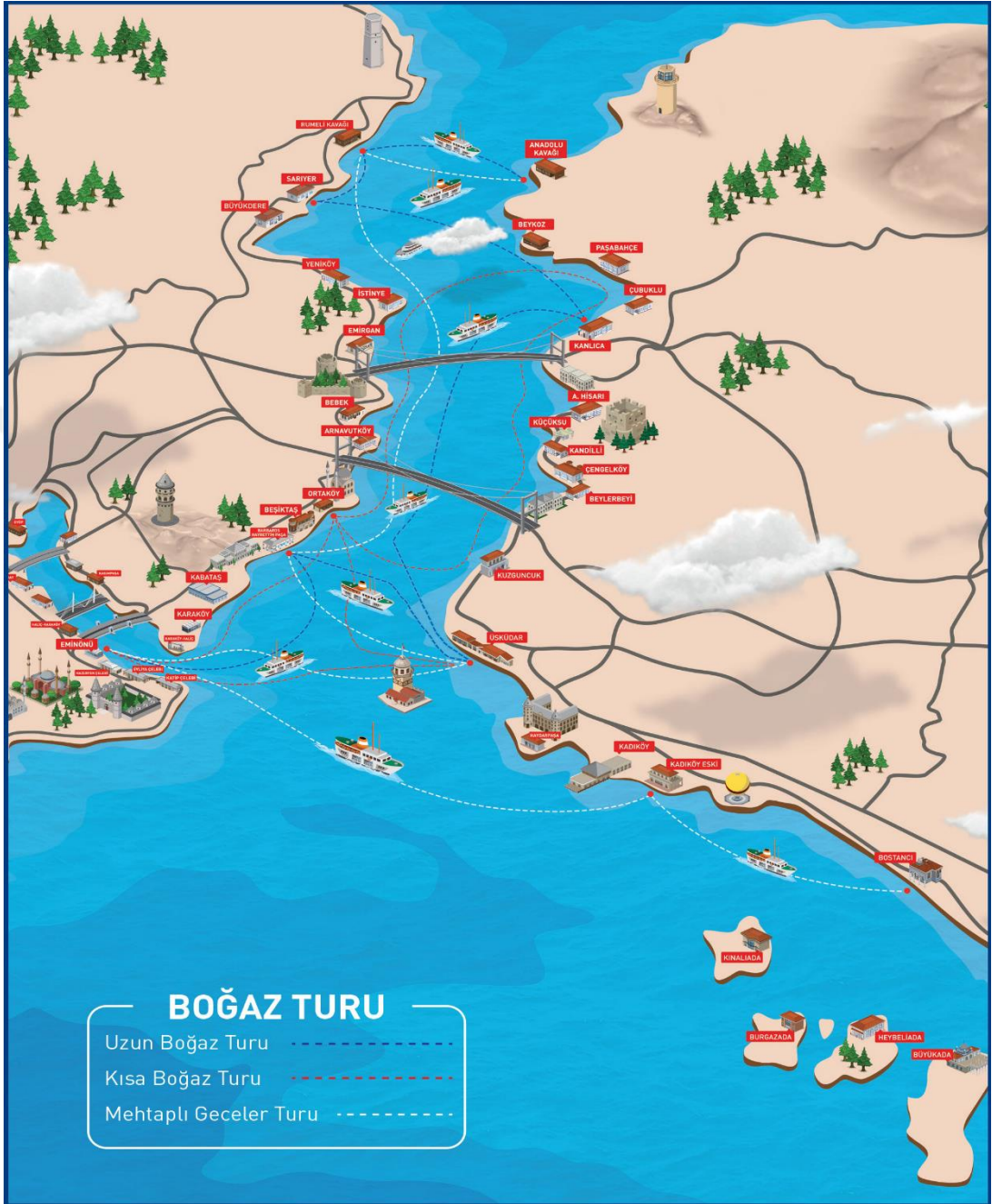
Şekil: 2.18. Şehir hatları sefer bilgisi- adalar hattı (Şehir Hatları, 2019)

Şehir Hatları'nın Haliç Hattı Üsküdar-Karaköy-Kasımpaşa-Hasköy-Ayvansaray-Sütlüce-Eyüp arasında yapılan seferlerden oluşmaktadır (Şekil 2.19)



Şekil: 2.19. Şehir hatları sefer bilgisi- haliç hattı (Şehir Hatları, 2019)

Şehir Hatları'nın Boğaz Turu Hattı uzun boğaz turu, kısa boğaz turu ve mehtaplı geceler turu arasında yapılan seferlerden oluşmaktadır (Şekil 2.20).



Şekil: 2.20. Şehir hatları sefer bilgisi- boğaz turu (Şehir Hatları, 2019)

Çizelge 2.7. Şehir hatları filo bilgisi (Şehir Hatları, 2019)

Sıra	Gemi Adı	Kapasite Yaz- Kış	İnşa Yılı	Ort. Yaş
1	Şh-Beykoz	1800-900	2008-2010	8
2	Şh- Beyoğlu	1800-900	2008-2010	8
3	Şh- Sarıyer	1800-900	2008-2010	8
4	Şh-Fatih	1800-900	2008-2010	8
5	Şh-Kadıköy	1800-900	2008-2010	8
6	Fahri S. Korutürk	2100-1257	1989	28
7	Emin Kul	2100-1257	1989	28
8	Şh-Göksu	700-500	2015	3
9	Şh-Durusu	700-500	2015	3
10	Şh-Küçüksu	700-500	2015	3
11	Şh-Gümüşsu	700-500	2015	3
12	Caddebostan	1500-1259	1977-1987	33
13	Moda	1500-1266	1977-1987	33
14	Şehit Metin Sülüş	1450-1160	1977-1987	33
15	Beşiktaş-1	1420-1340	1977-1987	33
16	İstanbul-9	1450-1340	1977-1987	33
17	Nurettin Alptogan	1450-1340	1977-1987	33
18	İsmail Hakkı Durusu	1450-1340	1977-1987	33
19	Prof.Dr. Alaeddin Yavaşca	1512-1259	1977-1987	33
20	Şehit Mustafa Aydoğdu	1450-1340	1977-1987	33
21	Şehit İlker Karter	1450-1340	1977-1987	33
22	Şehit Sami Akbulut	1450-1340	1977-1987	33
23	Prof.Dr. Aykut Barka	2100-1684	1973-1974	44
24	Barış Manço	2100-1684	1973-1974	44
25	Ahmet Hulusi Yıldırım	2100-1797	1973-1974	44
26	Şh-Hasköy	600-453	2009-2010	8
27	Şh-Sütlüce	600-453	2009-2010	8
28	Şh-Kasımpaşa	600-453	2009-2010	8

Şehir Hatları'nın gemi filosu Çizelge 2.7'de gösterilmektedir. Filoda 28 adet gemi bulunmaktadır. Gemilerin inşa tarihleri 1973-2015 yılları aralığındadır. Şirketin sahip olduğu gemiler ile ilgili görseller Şekil 2.21'de gösterilmektedir.

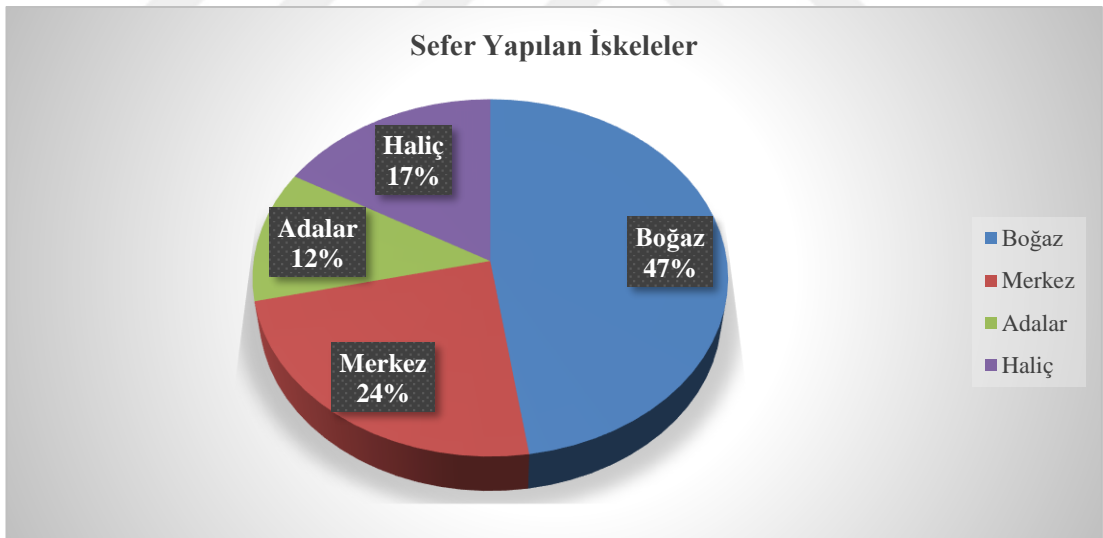


Şekil 2.21. Şehir hatları vapur, motor ve otobüsleri (Şehir Hatları, 2019)

Şehir Hatları'nın toplamda 109 adet iskele ve bağlama alanı olarak kullandığı iskele bulunmaktadır. Sefer yapılan iskeleler Çizelge 2.8'de gösterildiği gibi 42 adet iskeleden oluşmaktadır. Bu iskelelerin 20 tanesi Boğaz'da, 10 tanesi merkezde, 7 tanesi Haliç'te ve 5 tanesi Adalarda bulunmaktadır. Sefer yapılan iskeleler Şekil 2.22'de gösterildiği gibi yarıya yakını Boğaz iskelelerinden gerçekleşmektedir. Bu iskeleler sefer planı doğrultusunda aktif olarak kullanılmaktadır. Ancak Sedef Adası yaz aylarında tarifeye uygun olarak kullanılmaktadır. İskelelere ait görseller Şekil 2.23'te gösterilmektedir.

Çizelge 2.8. Şehir hatları sefer yapılan iskeleleri (Şehir Hatları, 2019)

No	BOĞAZ	MERKEZ	HALIÇ	ADALAR
1	Anadoluhisarı	Barbaros H. Paşa	Ayvasaray	Burgazada
2	Anadolu Kavağı	Beşiktaş	Eyüp	Büyükada
3	Arnavutköy	Bostancı	Hasköy	Heybeliada
4	Bebek	Eminönü-Kadıköy	Kasımpaşa	Kınalıada
5	Beykoz	Eminönü-Üsküdar	Sütlüce	Sedef Adası
6	Beylerbeyi	Eminönü-Boğaz	Fener	-
7	Çengelköy	Kadıköy Eski	Balat	-
8	Çubuklu	Kadıköy Yeni	-	-
9	Emirgan	Karaköy	-	-
10	İstinye	Üsküdar	-	-
11	Kandilli	-	-	-
12	Kanlıca	-	-	-
13	Küçüksu	-	-	-
14	Kuzguncuk	-	-	-
15	Ortaköy	-	-	-
16	Paşabahçe	-	-	-
17	Rumelikavağı	-	-	-
18	Sarıyer	-	-	-
19	İstinye Arabalı	-	-	-
20	Çubuklu Arabalı	-	-	-



Şekil 2.22. Şehir hatları sefer yapılan iskeleler (Şehir Hatları, 2019)



Şekil 2.23. Şehir hatları kullanılan iskeleler (Şehir Hatları, 2019)

2.4.3.2. İstanbul deniz ulaşımında hizmet veren diğer işletmeler

İstanbul'da Şehir Hatları dışında deniz ulaşımını sağlayan işletmeler İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO), Dentur, Turyol, Mavi Marmara ve Prenstur'dan oluşmaktadır.

İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO)

1988 yılında İBB tarafından artan trafik sorununa çözüm bulmak için deniz ulaşımından daha etkin faydalanmak için İstanbul Ulaşım ve Ticaret A.Ş kurulmuştur. 1988 yılında şirketin ismi değiştirilerek İDO olmuştur. Başlangıçta 2 adet gemi ile seferlerine başlayan şirket bir yıl içerisinde filosuna 7 adet gemi daha alarak genişletmiştir. Şirket başlangıçta kent içi olarak ulaşım sağlamaktaydı. Zamanla marmara denizinde yayılmayı amaçlamıştır. İBB 2005 yılında Şehir Hatları'nı alarak İDO'nun kent içi deniz ulaşımında otoritesine katkıda bulunmuştur. Şehir Hatları'nın devri ile İDO 33 hat 90 gemi ile çok önemli bir ulaşım şirketi haline gelmiş ve bu alanda dünyada en büyük şirket olmuştur. İDO 10 tane hızlı feribot 25 tane deniz otobüsü 17 tane arabalı vapur 1 adet yolcu gemisi ve 38 adet yolcu vapuru ile kent içinde ulaşımı sağlamaktaydı. Belediye şirketi olan İDO 2010 yılının Eylül ayında 34 yolcu gemisi ve 49 iskelesini Şehir Hatları'na devretmiştir. İDO 2011 yılının haziran

ayında 861 milyon dolar karşılığında özelleştirilmiştir. İDO yük ve yolcu taşıma dışında palamar gibi faaliyetlerde de bulunmaktadır (Ülgen ve Altuntaş, 2010; NTV, 2018; Özcan, 2016).

İDO işletmesine ait iskele sayısı, gemi sayısı, hat sayısı, günlük taşıdığı yolcu sayısı ve çalıştığı hatlar Çizelge 2.9’da gösterilmektedir.

Çizelge 2.9. İdo hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi (Şehir Hatları, 2017)

İskele Sayısı	20
Gemi Sayısı	49
Hat Sayısı	12
Günlük Ort. Yolcu Sayısı	173.060
Çalışılan Hatlar	Bakırköy-Yenikapı-Kadıköy-Bostancı Bostancı-Beşiktaş Sirkeci-Harem arabalı vapur Eskihisar-Topçular arabalı vapur Kadıköy- Yenikapı- Armutlu T.K – Armutlu – Bursa Hattı Bostancı- Yenikapı- Marmara- Ava Hattı Bostancı- Yenikapı- Çınarcık- Esenköy Hattı Kadıköy- Yenikapı- Bursa Hattı Yenikapı- Yalova Hattı Pendik- Yalova Hattı Yenikapı- Bandırma Hattı Yenikapı- Bursa Hattı

Dentur

1930 yılında 40 kişi ile kurulan şirketin geçmişi Cumhuriyet Dönemindeki kayıkçılara kadar uzanmaktadır. Şirket zaman geçtikçe büyümüş ve 2002 yılında anonim şirket olmuştur. Dentur kent içi yolcu taşımacılığı, özel programlar ve işçi taşımacılığı faaliyetlerini sürdürmektedir (Ülgen ve Altuntaş, 2010).

Dentur tarihte ilk olarak düzenli deniz taşımacılığına Üsküdar- Beşiktaş arasındaki seferler ile başlamıştır. Dentur Avrasya şirketi kırk ortakla 1997 yılında kurumsal bir şirket olarak kurulmuştur. Günümüzde 44 filosu ve 11 hattı ile deniz ulaşımını gerçekleştirmektedir. Şirketin en yaşlı gemisi 1994 yılında yapılan İsmail Bıyıklıdır.

En genç yeni nesil olarak gösterilen gemileri ise 2016 ve 2017 yıllarında yapılan Kanuni, Üsküdar, Kabataş, Beşiktaş ve Dedetaştır (Dentur, 2019; Şehir Hatları, 2017).

Dentur işletmesine ait iskele sayısı, gemi sayısı, hat sayısı, günlük taşıdığı yolcu sayısı ve çalıştığı hatlar Çizelge 2.10'da gösterilmektedir.

Çizelge 2.10. Dentur hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi (Şehir Hatları, 2017)

İskele Sayısı	8
Gemi Sayısı	44
Hat Sayısı	11
Günlük Ort. Yolcu Sayısı	70.000
Çalışılan Hatlar	Üsküdar- Beşiktaş Üsküdar- Kabataş Beşiktaş- Kadıköy Kabataş- Kadıköy Kabataş- Adalar Beşiktaş- Adalar Avcılar- Adalar Yalova- Adalar Sirkeci- Adalar Bodrum- Kos Eminönü- Bebek

Turyol

Turyol işletmesi 1993 yılında idarecilerinde onayı ile kooperatif olarak kurulmuştur. 60 adet gemi kapasitesi ile günlük şehir içi deniz ulaşımında düzenli olarak 390 sefer düzenlemektedir. Turyol'un filosunda 500-850 kişi kapasiteli 53 adet birinci sınıf, 350-500 kişi kapasiteli 5 adet ikinci sınıf ve 150-300 kişi kapasiteli 2 adet üçüncü sınıf gemi bulunmaktadır. Turyol kooperatifi toplamda 336 kişi çalıştırmaktadır. Bu kişilerden 224 tanesi gemilerde 112 tanesi ise iskele, şube ve ofislerde çalışmaktadır. Turyol şehirlerarası, boğaz turu ve ada turları da düzenlemektedir (Turyol, 2019). Turyol işletmesine ait iskele sayısı, gemi sayısı, hat sayısı, günlük taşıdığı yolcu sayısı, günlük ortalama sefer sayısı ve çalıştığı hatlar Çizelge 2.11'de gösterilmektedir.

Çizelge 2.11. Turyol hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi (Şehir Hatları, 2017)

İskele Sayısı	9
Gemi Sayısı	60
Hat Sayısı	16
Günlük Ort. Yolcu Sayısı	70.000
Günlük Ortalama Sefer Sayısı	390
Çalışılan Hatlar	<p>Bakırköy-Kadıköy (Metro)</p> <p>Beşiktaş- Kadıköy (Metro)</p> <p>Eminönü-Bakırköy</p> <p>Eminönü- Kadıköy (Metro)</p> <p>Eminönü- Kadıköy 2(Çayırbaşı)</p> <p>Eminönü-Üsküdar</p> <p>Kabataş- Kadıköy (Çayırbaşı)</p> <p>Kadıköy (Çayırbaşı)- Kabataş</p> <p>Kadıköy (Metro)- Bakırköy</p> <p>Kadıköy (Metro)- Beşiktaş</p> <p>Kadıköy (Metro)- Eminönü- Karaköy</p> <p>Kadıköy 2(Çayırbaşı)- Karaköy- Eminönü</p> <p>Karaköy- Kadıköy (metro)</p> <p>Karaköy- Kadıköy 2 (Çayırbaşı)</p> <p>Karaköy- Üsküdar</p> <p>Üsküdar- Karaköy- Eminönü</p>

Mavi Marmara

1950 yılında motorlu deniz araçları ile işletmeye başlayan kuruluş 2002 yılında 21 kişinin toplanması ile kurulmuş ve faaliyetlerine başlamışlardır. İDO kış mevsiminde Adalara taşıdığı yolcu sayısının düşmesi sonucu karar alarak bu işletmeyi taşeron olarak çalıştırmıştır. Bu çalıştırma ile adalarda olan bekleme süresi kısalmıştır (Ülgen ve Altuntaş, 2010).

Mavi Marmara işletmesi 5 adet iskele ve 29 adet gemi ile faaliyet göstermektedir. Yılda ortalama 4,5 milyon yolcu taşımacılığı yapmaktadır. Bostancı, Kabataş, Eminönü, Yeşilköy'den Adalara ve Bostancı'dan Çınarcık'a seferler düzenlemektedir.

Süvari Bey ve Mavi Marmara adında iki adet deniz taksi ile hizmet vermektedir (Mavi Marmara, 2019). Mavi Marmara işletmesine ait iskele sayısı, gemi sayısı, hat sayısı, günlük taşıdığı yolcu sayısı ve çalıştığı hatlar Çizelge 2.12’de gösterilmektedir.

Çizelge 2.12. Mavi marmara hat, iskele, gemi ortalama yolcu sayısı bilgisi (Şehir Hatları, 2017)

İskele Sayısı	5
Gemi Sayısı	29
Hat Sayısı	5
Günlük Ort. Yolcu Sayısı	11467
Çalışılan Hatlar	Bostancı-Adalar Kabataş-Adalar Eminönü-Adalar Yeşilköy-Adalar Bostancı-Çınarcık

Prenstur

Prenstur kooperatifi 2006 yılında Kartaldan Adalara deniz taşımacılığı yapmak için kurulmuştur. Filosunda 13 adet gemisi bulunmaktadır. Günde Kartal’dan Adalar’a 15 sefer Adalar’dan Kartal’a 15 sefer olmak üzere 30 adet sefer düzenlemektedir (Prenstur, 2019). Prenstur işletmesine ait gemi sayısı, hat sayısı, sefer sayısı ve çalıştığı hatlar Çizelge 2.13’te gösterilmektedir.

Çizelge 2.13: Prens Tur Hat, Sefer Sayısı Bilgisi (Şehir Hatları, 2017)

Gemi Sayısı	13
Hat Sayısı	2
Sefer Sayısı	30
Çalışılan Hatlar	Kartal-Büyükada-Heybeliada Heybeliada-Büyükada-Kartal

2.5 Bölüm Sonucu

Ulaşım yolcu veya yükün belirli bir amaç doğrultusunda bir yerden başka bir yere farklı ulaşım modlarıyla taşınmasını sağlayan sistemdir. Karayolu ulaşımı yolcu ve yük taşımacılığında en yaygın olarak kullanılan ulaştırma türüdür. Demiryolu ulaşımı

yük ve yolcu taşımacılığında bir dizi şeklinde birbirine bağlanmış bir set şeklinde ulaşımı sağlamaktadır. Demiryolu ulaşımının yatırım maliyeti yüksek fakat işletme maliyetleri düşüktür. Deniz ulaşımı limanlar arasında kalkış ve varış yeri belli olan yerlerde ulaşımı sağlamaktadır. Dünya’da denizyolu ulaşımı gelişmiş olmasına rağmen ülkemizde bu ulaşım türü gelişim sürecindedir.

Kent içi ulaşım yolcu veya yüklerin karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu ile şehir içinde yer değiştirme faaliyetidir. Dünyada ve ülkemizde en fazla kullanılan ulaşım türü karayolu ulaşımı olmasına rağmen kent içinde artan nüfus yoğunluğu nedeniyle sürdürülebilirliği sağlamak için raylı sistemlere önem verilmelidir. Kent içi ulaşımında amacın taşıtların değil insanların ulaşımını sağlamak olduğu düşünülerek trafik yoğunluğunu azaltmak için toplu taşıma kullanımı artırılmalıdır. İstanbul’da karayolu ulaşımının yarısını otobüsler diğer yarıya yakınına da dolmuş ve metrobüs gerçekleştirmektedir. Günlük en az yolcu taşıyan sistem ise dolmuşlardır. İstanbul’da raylı sistem metro, tramvay, Marmaray ve föniküler sistem ile gerçekleştirilmektedir. İstanbul’da raylı sistemlerde en fazla yolcu taşımacılığı sırasıyla metro, tramvay, Marmaray ve föniküler ile sağlanmaktadır. Raylı sistemlerde 1990’lu yıllarda bir milyona yakın yolcu taşımacılığı yapılırken 2017 yılının sonunda 600 milyonu aşkın yolcu taşımacılığı yapılmıştır. İstanbul’da kent içi deniz ulaşımının toplu taşımadaki payı %3’tür. Toplam yolculuklar içerisindeki payı az olmasına rağmen İstanbul’da Marmaray ve köprü geçişleriyle gerçekleştirilen iki yaka arasındaki geçişler için bir alternatif oluşturmaktadır. Adalar ve Boğaz hatları gibi hatlar ise turizm ve rekreasyon açısından kent halkına olanaklar sunmaktadır. Ayrıca deniz ulaşımının İstanbul’daki gelişimi ve Şehir Hatları’nın tarihçesiyle ilgili bilgiler de deniz ulaşımının ve Şehir Hatları seferlerinin İstanbul’un kültürel miraslarından biri olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. İstanbul’da deniz ulaşımı, Şehir Hatları, İDO, Dentur, Turyol, Prenstur ve Mavi Marmara gerçekleştirmektedir. Günlük taşıdığı yolcu bakımından en fazla taşımacılığı Şehir Hatları yapmaktadır. İşletmenin en fazla yolcu taşıdığı hat 7,5 milyondan fazla yolcu taşıdığı Eminönü-Kadıköy hattı ve en az yolcu taşımacılığı ise Karaköy-Bostancı arasında yapılmaktadır.

3. KALİTE

3.1 Kalite Kavramı

Geçmişten günümüze tüketiciler tüm sektörlerdeki mal ve hizmetlerin kalitesini ölçmektedir. Tüketiciler aldığı mal veya hizmeti en iyi şekilde almak istemektedir. Sadece mal ve hizmetlerde değil insani ilişkilerde de kaliteli insanlar aramaktadırlar. Kalite kavramı ilk defa Yunan düşünürler tarafından dile getirilmiştir. Yunan düşünürler için ise kalite kavramı mükemmellik olarak vurgulanmaktadır. Batılı iş adamları 1800'lü yıllara kadar kalite kavramını fiyata göre kıyaslamış ve ürünlerini düşük fiyatlı dayanıksız mal olarak üretmişlerdir. Fakat bu da malın değersiz olmasına yol açmış ve kalite kavramında değer olgusunun da önemli olduğu anlaşılmıştır (Öztürk, 2013).

Yöneticiler gözünden kalite ürün ve hizmetlerde mükemmellik ve düşük maliyet olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma standartlara uygunluk, yasalara uygunluk, iş sağlığına uygunluk gibi etkenler de eklenerek tanımlama yapılabilmektedir. Kalite ürün ya da hizmeti kullanan kullanıcıya göre farklılık gösterebilmektedir. Ürün ya da hizmetin kullanıcı için kaliteli sayılabilmesi için ihtiyaçlarını karşılıyor olması gerekmektedir. Yüksek ücretli mallar kaliteli olarak algılanmakta fakat bu durum her zaman doğru olmamaktadır (Çetin ve Arslan, 2017).

Kalite algısı kişiler arasında ve farklı zaman dilimlerinde değişkenlik göstermektedir. Eskiden kaliteli ürün uzun süre kullanımı ile alakalı iken günümüzde üründen ne kadar faydalandığı önem kazanmaktadır (Demirci, 2008).

Günümüzde kalite işletmelerin ve şahısların satın alma sürecini doğrudan etkilemektedir. İşletmeler kalite kavramını daha uzun ömürlü olmak için kullanmaktadır. Kaliteli ürün kullanıcının ihtiyaçlarını karşıladığı sürece kalitelidir. Kalite kullanıcının ihtiyacını belli bir zaman dilimi içinde en yüksek derecede tatmin etmesi olarak açıklanabilmektedir. İşletmeler için kalite çok önemli olarak görülmektedir. Kaliteli ürün ya da hizmet sunamayan şirketler maliyet konusunda da rekabet etme özelliğini yitirmektedir (Ertuğrul, 2004).

Ürün veya hizmeti kullanacak müşteri tarafından algılanan kalite kavramını sosyal çevre, ekonomik durum, teknoloji, dini görüş, gelenek, coğrafya ve iklim gibi etkenler etkilemektedir (Bucak, 2011).

Kalite müşterinin ödemeyi kabul ettiği ve bu ödeme karşısında aldığı ürün veya hizmetten duyacağı memnuniyet derecesidir. Bunu başaran işletmeler işlerinde başarılı olduklarını sandıkları anda rakipler ortaya çıkmakta ve daha uygun, daha kaliteli veya kalitesiz ürünler üreterek piyasada rakip olarak ortaya çıkmaktadır. Kalite kavramını benimseyerek çalışma şirketler açısından avantajlar oluşturmaktadır. Bunlar çalışanlar açısından tatmin, işletmelerde verimlilik, süre kısıdında iyileşme, satışların artması, pazar payının büyümesi ve kar oranlarında artış olarak sıralanabilir (Çağlar ve Kılıç, 2006).

3.1.1 Kalitenin tarihsel gelişimi

Kalite kavramı ilk kez M.Ö 2150 yıllarında Hammurabi Kanunlarında görülmektedir. Bu kanunların çok ağır yükümlülükleri vardır. Örneğin bir inşaat yapan kişinin işini düzgün yapmaması sebebiyle yaptığı yapının çökmesi sonucu bir kişi ölür ise inşaatı yapan kişi de öldürülmektedir. Daha sonraları kalite ile ilgili yapılan ilk kontroller tarım sektöründe olmuştur. Buradaki kontrolü üreticiler değil tüketiciler alacağı ürünü gözü ile kontrol ederek yapmaktaydı. Osmanlı döneminde de kurulan loncalar (Ahilik teşkilatı) ürünlerin girdilerinden çıktılarına ve bu ürünlerin denetimi için her türlü faaliyeti gerçekleştirmiştir. O dönemde loncalar tarafından yapılan denetim sonucu satış fiyatları ve ürün kalitesi gibi etkenlere dikkat edilmiştir. Bunlara uymayanların loncalardan çıkarılması gibi ceza-i işlemler uygulanmıştır. Bu dönemde alıcı az olduğu için kalite kontrol yapmak kolay olmaktadır. Satış yapan ve alan taraflar kalite çıktısı olarak ne istediklerini birlikte belirlemektedir. Sonraki dönemlerde teknolojik gelişmeler neticesinde satıcı ve alıcı arasındaki bu bağ kopmuş, alıcı kesim çoğalmış ve satıcı kesim ürünü alacak tarafın isteğine uyan ürün üretmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi ile işletmelerin büyümesi Taylor modelini geliştirmiştir. Bu model ile otomasyon ve laboratuvarlar oluşturulmuştur. Bu birimlerde çalışan kişiler ürünleri kalite kontrolden geçirerek hatalı olan ürünler üretim safhasında ortadan kaldırılmaktaydı. Taylor felsefesi ile kurulan kalite departmanları ile kontroller kalite departmanı ile yapılmakta ve işçinin kalite konusundaki sorumluluğu ortadan

kaldırılarak verimlilik sağlanmaktadır. Üretimde gerçekleşen artışlar sonucu kalite kontrol sonuçlarında da matematiksel yöntemler kullanılmıştır. Amerika'daki kalite kontrollerinde örnekleme yapılırken İngiltere'de kalite kontrollerinde istatistikî yöntemlere yer verilmektedir. 2.Dünya Savaşı sonrası kalite kontrolleri istatistikî verilere dayanarak yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletlerin'de kalite kontrolleri bu savaş yıllarından sonra yöneticilerin sorumluluğunda olmamış, işinde uzmanlaşmış çalışanların sorumluluğuna verilmiştir. Japon yöneticiler ABD'de kalite konusunda eğitim almıştır. Yöneticiler Japonya'ya döndükleri zaman birçok departmanın yöneticisini değiştirmiş ve kalite kontrollerinde istatistikî verileri kullanmışlardır. Japonlar kalite konusunu üst düzey yöneticilerin de sorumluluğuna yüklemekte ve kalite konusunda işletmelerde bir bütünlük oluşturmaktadır. Bu bütünlüşme ile sürekli gelişme kavramında yoğunlaşmaktadır. Toplam kalite yönetimi kavramını ilk uygulayan ülke Japonya olmuştur (Şimşek, 2002; Halis, 2013; Tekin, 2013; Bucak, 2011).

Türkiye'de kalite çalışmaları ilk defa özel şirketlerde başlamıştır. Türkiye'de bulunan işletmeler ulusal pazarda çalıştıkları için kalite konusuna çok önem vermemekteydiler. Uluslararası piyasalarda kendilerine yer bulabilmek için müşteri memnuniyetini dikkate almış, işletmelerde gelişmeyi önemsemiş, verimliliği ve ekonomik üretime değer vermişlerdir. İlk defa ülkemizin öncü kuruluşları sayesinde 1990 yılında kalite derneği (KALDER) kurulmuştur. KALDER, o dönemde küçük, orta ve büyük işletmelere kalite konusunda eğitimler vermiştir. Kalite kavramından uzakta olan Türk şirketleri uluslararası pazarda tutunabilmek için ISO 9001 ve TKY sayesinde kendilerine yer bulabilmişlerdir (Şimşek, 2002).

3.1.2 Kalitenin amacı ve işletmeler açısından önemi

Artan rekabet koşullarında işletmeler gelecekte varlıklarını koruyabilmek ve işletmelerini büyütebilmek için kaliteye ihtiyaç duymaktadır. Kalite olgusunu kullanan işletmeler hem varlık ve büyüme anlamında yol alırken hem de işletmede verimliliği sağlamaktadır. İşletmeler kalite konusunda tedbirlerini alarak hem itibarlarını ve hem de her türlü maddi zararlardan kendilerini korumaktadır.

Kalitenin amacı uygunsuzluklar ortaya çıkmadan engellemektedir. İşletmede çalışan kişilere en iyi eğitimler verilerek verimlilik sağlanmaktadır. Kalite müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Kalite değişen şartlara uyum sağlamaktır. Kalite işletmelerde işlerin belirli bir programa dayalı olarak yürütmesini, zamanı gelince doğru çıktıya ulaşmayı amaçlamaktadır. Kalite bir süreç olup belli aşamalardan geçerek şirketin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Kalite olgusunun gelişmesinde sorunların aşılmasında yönetim elinden geleni yapmalıdır. Yönetim kalite olgusuna destek vermeli ve yönetsel gerekliliklerini yerine getirmelidir (Çağlar ve Kılıç, 2006).

İşletmeler başarı elde etmek için müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışmalıdır. Kalite kavramı işletmeler arasında rekabeti artırmaktadır. Daha önceleri sadece muayene alanında kullanılan kalite kavramının kapsadığı alan daha sonraları genişletilmiş ve toplam kalite söylemi geliştirilmiştir. Kalite kavramında oluşan bu söylem değişikliği kaliteyi sadece üst yönetimin dikkate aldığı bir kavram olmaktan çıkarmış, tüm çalışanları ilgilendiren bir konu haline getirmiştir. Kalite günümüzde maliyet, hızlı gönderi, ürün ve hizmetlerin iyi çıktı vermesi gibi konularda müşteri memnuniyetini artırdığı için, kamu ve özel sektörde de değerli hale gelmektedir. Başarı sağlayan işletmeler kalite standartlarını ve üretim süreçlerini sürekli iyileştirme mantığında geliştirerek başarı elde etmektedir (Ersoy ve Ersoy, 2011; Çağlar ve Kılıç, 2006).

3.1.3 Kalite anlayışının gelişim süreçleri

Kalite anlayışının gelişimi dört başlıkta özetlenebilir.

Muayene: Üreticinin ürettiği ürün ile alakalı tüm özelliklerin belirli inceleme ve testlere tabi tutularak uygunluğu ortaya konmaktadır. Muayenede asıl amaç ürünü kullanacak tüketiciye hatasız malı ulaştırmaktır. Hatalı malzemeler belirli formlar ile kayıt altına alınıp ya ürünün değiştirilmesi ya tekrar hatasının düzeltilerek satılmasına ya da tamamen yok edilmesine yol açmaktaydı. Hatalı ürünlerin maliyeti işletmeler açısından olumsuz durumlara yol açmıştır. Bu yüzden zamanla kalite kontrol mekanizmaları kurulmuştur.

Kalite Kontrol: Kalite kontrollerinde işletmelerin süreçleri, prosedürleri, ürünleri ve ürünleri oluşturan hammaddeler denetlenmektedir. Muayenede oluşan hatalı ürünlerin nedenleri araştırılıp bulunarak bu ürün üretimlerindeki hatalar en az seviyede tutulmaktadır. Hata üretimin hangi safhasında ise bulunarak bu hataların düzeltilmesi için çalışma yapılmaktadır.

Kalite Güvencesi: Kalite güvencesinde amaç üretilen üründe hata oluşan kısımda düzenlemeler yaparak burada çözümleri bulmaya çalışmaktır. İşletmede oluşan her türlü hatayı belirlemekle yetinmeyip o hataların kaynağında önlenmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi: İşletmeler kalite çalışmalarını sadece üst yönetimin bilinçlenmesi için değil tüm birim çalışanları için yapmaktadır. Hatta bu ağı genişletip müşteri ve tedarikçilerini de katarak TKY olgusuna ulaşmak için çalışmaktadır. Tüm çalışan, müşteri ve tedarikçilerle toplam kalite olgusunu oluşturan işletmelerde müşteri memnuniyeti artmaktadır. Bu da hem müşteriye hem de işletmeye fayda sağlamaktadır (Ersoy ve Ersoy, 2011; Efil, 2010).

3.1.4 Kalitenin boyutları

Tüketici gereksinimlerini karşılarken belirli özellikleri dikkate almak gerekmektedir. Teknik olarak aranan şartlar ölçülebilir özellikte iken genel anlamda aranan şartlar çok farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Kaliteye bakış açısı 8 maddede incelenmektedir.

Performans: Ürün veya hizmetlerin asıl işlevlerinin yerine getirilmesidir. Otomobil için konfor, hız televizyon için renk, ses hizmet sektörü için performans olarak örneklendirilebilmektedir.

Özellik: Ürün veya hizmetin asıl işlevlerinin dışında kalan işlevlerini tamamlayan özelliklerdir. Araçların fren sistemleri, ulaşım hizmeti veren firmaların verdiği servis ikramları olarak örneklendirilebilmektedir.

Güvenilirlik: Ürün veya hizmetlerde kullanılan süre kullanıcıya ürün ile ilgili taahhüt edilen süre ile aynı olup olmadığını ifade etmektedir. Güvenilirlik ürünün

kullanımından sonraki süreçte ne zaman bozulduğunu ve tamirden sonraki süreçte ikinci arızanın ne zaman sonra olduğunu ifade etmektedir.

Uygunluk: Ürün ya da hizmetin daha önce belirlenmiş kriterleri ne oranda karşıladığı anlamına gelmektedir. Farklı yaklaşımlara göre değişebilmektedir. Amerikalılar için ürünün %95 oranında uygun olması kaliteli olduğu anlamına gelmektedir. Japonlar bu söylemi değiştirerek ne kadar üründe uygunsuzluk artarsa müşteri memnuniyet oranının o kadar düşeceği söylenmektedir.

Dayanıklılık: Ürün veya hizmetin kullanılan zamanının ne kadar olduğunu ifade etmektedir. Alınan ürünün eskimesi ve o ürünü değiştirene kadar ne kadar süre kullanıldığı dikkate alınmaktadır. Tüketiciler aldıkları ürünün belirli şartlardan geçmesini istemektedir.

Servis Kabiliyeti: Satılan ürün veya hizmette oluşabilecek aksaklıkları müşteri isteği doğrultusunda en kısa sürede çözüme kavuşturmak gerekmektedir. Bu durum müşteri memnuniyetini de artırmaktadır.

Estetik: Kalitenin evrensel boyutu değildir. Kullanılan ürünün tadı, kokusu ve görüntüsü gibi özellikleri ifade etmektedir. Kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Algılanan Kalite: Tüketicinin kullandığı ürün veya hizmet üzerinde algıladığı imaj, marka, firma itibarı gibi düşüncülerin tümüdür. Bu özellikler tüketici üzerinde ürün veya hizmet hakkında kaliteli olup olmadığı ile alakalı fikir vermektedir (Efil, 2010; Ersoy ve Ersoy, 2011; Şimşek, 2002; Bucak, 2011).

3.1.5 Toplam kalite yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) için önemli iki çıktı vardır. Bunlar hammadde ve süreç kalitesidir. Süreç kalitesi de kendi içerisinde ürün ve hizmet kalitesi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu iki çıktıda kaliteyi oluşturmak için işletmeler yönetimin ve çalışanların desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bunun sonucunda hatalı çıktılar azalmakta, kar payı artmakta ve müşteri memnuniyetinde artış meydana gelmektedir. TKY'nin artırılması için çalışanlara bu konuda eğitimler vermek çok faydalı olmaktadır

(Gümüšođlu, 2000). TKY'yi işletmelerde gerçekleştirebilmek için en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki çalışan kişiye kadar herkesin işlerinde uygulamaya çalışmak gerekmektedir (Gedikli, 2001). İşletmeler TKY çalışmalarına ilk önce işe alımlarda eğitilmiş insanlar istihdam ederek başlayabilirler. TKY ilk ortaya çıkışında imalat sektöründe kullanıldığı için mühendislik bilimini ilgilendiren bir yönetim anlayışı olduğu algısı anlaşılmaktadır. Ancak TKY'de insan olgusunun çok önemli bir yeri olduğu kabul gördükten sonra sosyal bilimlerde ilgili bir yönetim anlayışı olduğu anlaşılmaktadır. TKY'yi gerçek anlamda oluşturan işletmelerde birimler arası iletişimin sağlıklı olması gerekmektedir. Küçük işletmelerde bu iletişim daha rahat oluşturulabilmektedir (Ersen, 1997). TKY ile boş yere yapılan iş süreçleri ortadan kaldırılmakta ve boşa kullanılan zaman telafi edilmektedir. TKY iş süreçlerinde verimlilik, çalışanların verimliliği gibi konuları ölçüp değerlendirme yapabilmek için istatistiksel analizlerden yararlanılmaktadır (Halis, 2000). İşletmelerin piyasaya sundukları ürünler kaliteli olabilir. Fakat artık tüketiciler bu ürünlerin kaliteli olmasının yanında modeline de bakarak alım yapmaktadırlar. Ürünlerin satışı yapılırken iyi bir reklam kampanyası ile güzel satış rakamlarına ulaşılabilir. Ancak ürün satışlarının devam etmesi için ürünün hem kaliteli hem de iyi bir fiyatta olması gerekmektedir. TKY anlayışında istatistiksel analizlerden yararlanılarak ürünün veya hizmetin kalitesini artırmak mümkün olmaktadır (Şimşek, 2001). TKY'de çalışanların düşüncelerine önem verilmekte ve çalışanlar yönetime düşüncelerini rahatlıkla söyleyip yönetimde söz sahibi olmaktadır. TKY'de çalışanlar dışında tedarikçiler, pazarlamacılar, servisçiler gibi işletmede emeği bulunan herkes sorumludur (Kovancı, 2004). TKY işletmelerde belirli bir süre sonra müşteri memnuniyetinde artış, çalışan ve müşteri için kazanç sağlayan tüm çalışanların kaliteyi prensip haline getirdiği bir yönetim şeklidir.

Klasik yönetim anlayışında oluşan aksaklıklar TKY anlayışı ile giderilmeye çalışılmaktadır. Klasik yönetim anlayışında kişinin değeri azalmaya başlamıştır. Bu durum ile problemler oluşmaya başlamıştır. TKY şahısın önemini vurgulamakta ve buna uygun davranmaktadır. TKY ile şahısların bireysel yaptığı çalışmalar yerine takım çalışması önem kazanmaktadır (Kocamış, 2016). TKY işletmelerde verimliliği sağlayan, çıktılarda oluşan problemlerin en aza indirilmesine yardımcı olan ve müşteri memnuniyetini en üst seviyelere çıkarmaya çalışan yönetim şeklidir. TKY her işletme için farklı olarak yorumlanabilmektedir. Kalite kontrol yöneticilerine göre ürün,

hizmet veya süreçlerle ilgili, psikoloji tabanlı yöneticilere göre çalışan tatmini, işletmede yapılan iyileştirmeler, pazarlama tabanlı yöneticilere göre ise müşteri memnuniyeti önemlidir. İşletmelerde yetkin bir yönetim gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Rekabet payı çok yüksek pazarlarda ayakta kalmak için bu yönetim anlayışının benimsemek gerekmektedir (Korkut ve Koç, 2004). TKY’de müşteri memnuniyetine çok fazla önem verilmektedir. Çalışanların çalışma ortamı kalitesi için işletmeler elinden geleni yapmalıdır. İşletmeler rekabet edebilmek için çalışanların yeni fikirlerine ihtiyaç duymaktadır. İşletmede yaşanan problemler ekip çalışması ile çözüme kavuşturulabilir (Aydın vd. 2010). TKY işletmedeki çalışanların tümünün katılımıyla ürün ve hizmet kalitelerini sürekli iyileştirmeyi prensip haline getiren yönetim anlayışıdır. TKY müşteri memnuniyetini ve tüm organizasyonel kaliteyi sağlarken işletmenin karşılaştığı giderleri de düşüren bir yönetim modelidir. TKY ile sürekli iyileştirme ile gelişim gösteren işletmelerin pazarda rekabet etme şansı artmaktadır (Demircioğlu ve Küçüksavaş, 2009). TKY ile sıfır hata prensibi ile mal üretmek amaçlanmaktadır. Bu sayede müşterilerin memnuniyeti artmış olmakta ve işletmelerin hatalı maldan oluşacak maliyetleri ortadan kalkmaktadır (Aykaç ve Özer, 2006). TKY’nin en önemli hedefi müşteri memnuniyetini artıracak ürün ve hizmet üretmektir. İşletme içinde bulunan prosedürleri sürekli iyileştirme prensibi ile değiştirerek şirkette oluşacak ekstra maliyetlerden kaçınarak karlılık artırılabilir (Aktan, 2012).

3.1.6 Toplam kalite yönetimi ilkeleri

TKY etkin bir şekilde yürütebilmek için aşağıdaki ilkeleri dikkate almak gerekmektedir.

Müşteri Odaklılık

İşletmeler pazarda rekabet edebilmek için tüketici ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları karşılamakta ne kadar iyi olursa rekabet etme özelliği artacaktır. İşletmeler ürettikleri ürüne veya hizmete değil piyasaya yönelik strateji geliştirdikleri takdirde başarılı olabilmektedir (Efil, 2010). Şirketler başarılı olmak istiyorsa çalışanların ücretlerinin yöneticiler tarafından değil tüketiciler tarafından ödendiği düşüncesi içerisinde olmalıdır. Piyasada rağbet gören ürünleri üretilip müşteri beklentilerine cevap vermek

gerekmektedir. Müşteri odaklılık ilkesinin gelişmesi zor fakat uzun zaman içinde şirketlere büyük karlılık getirmektedir. İşletmelerin çoğu TKY içerisinde sürekli iyileşme ilkesi ile çalışmakta fakat müşteri odaklılık ilkesini gözden kaçırmaktadır. Müşteri odaklılık ilkesi TKY çerçevesinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara göre ürünler üreterek talebe karşılık verilmesi ile olmaktadır. Müşteri odaklılık sadece tüketicilere yönelik değil çalışanlar içinde uygulanması gereken bir ilkedir. Tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanması kadar çalışanlarında ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna cevap verilmesi gerekmektedir. Tüketicilerin ihtiyaçları yapılan müşteri memnuniyeti anketi ile belirlenmekte ve çıkan sonuçların analizine göre aksiyonlar alınıp en iyi çıktı müşteriye ulaştırılmaktadır (Şimşek, 2002).

Liderlik

İşletmelerde TKY'nin gelişmesi, uygulanması için en önemli etkenlerden biri de üst yönetimin kalite çalışmalarına katılması ve çalışanları bu yönde yönlendirmesi olacaktır. Üst yönetim TKY anlayışının işletmelerde kabul görmesi için taahhüt ettiği işleri yapmak zorundadır. Koyulan hedefler sadece söylemde değil faaliyete de geçirilmelidir. Üst yönetim işletmelerde uzun vadeli hedefler koymalı ve bunları gerçekleştirmelidir. TKY anlayışının işletmelerde kalıcı hale gelebilmesi için tüm çalışanların bu konuda eğitilmesi gerekmektedir. Eğitime üst yönetimden başlamak gerekmektedir (Şimşek, 2001). TKY çalışmalarının başarılı olabilmesi için üst yönetim orta düzey yöneticilere ve çalışanlara örnek olmalıdır. TKY bilincinin işletmelerde oluşması bu konuyu üst yönetimin ne kadar anlayıp uygulamaya çalıştığı ile ölçülebilmektedir (Bolat, 2000). Çalışanlara üst yönetim ne kadar değer verir ve çalışanları işletmenin bir parçası olarak görüp bunları da çalışanlara hissettirebilen işletmeler başarılı olmaktadır. Çalışanların yönetimin desteğini hissetmeleri gerekmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006). Üst yönetim katı bir yönetim anlayışı izlemesi TKY'nin başarılı olmasında engel teşkil etmektedir. Bu yönetim tarzında çalışanlar mutsuz, verimsiz ve performans düşüklüğü yaşamaktadır (Şişman ve Duran, 2001).

TKY anlayışını işletmelerde uygulayabilmek için sistemleri değiştirmeye ve insanların gelişimine önem vermek gerekmektedir. Liderler klasik liderlikten ziyade çalışanların ve işletme ile alakası bulunan herkesin görevlerini yerine getirmesine ve rahat hareket

etmesine izin vermelidir. Liderler müşteri ihtiyaçlarını bilmeli, yenilikçi olmalı, bilgisi ile yol göstermeli, zamanı ve işletme kaynaklarını doğru yönetmeli, sorumluluk sahibi olmalı, çalışanları ile ilgilenmeli ve ekip çalışmalarına önem vermelidir (Akın, 2001).

Çalışanların Eğitimi

İşletmelerde oluşturulan TKY çalışmalarında en önem verilen konu insanların eğitilmesidir. TKY bilincinin üst yönetimden en alt kademedeki çalışana kadar yaptığı iş ile alakalı ve son gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamak için eğitim önemli bir etkidir (Şimşek, 2001). İşletmeler değişen şartlara ayak uydurabilmek için çalışanlara sürekli gelişim felsefesi dikkate alınarak eğitim vermelidir. Eğitim konuları dönemin şartlarına göre sürekli güncellenmesi gerekmektedir (Tikici, 2004). İşletmeler TKY için sürekli eğitim vermeli ve eğitimin oluşturacağı maliyet önemsenmemelidir. Verilen eğitimlerin çalışanlar üzerinde ne kadar verimli olduğu da ölçülmelidir. Her işletmenin faaliyet konusu farklı olduğu için TKY için verilen eğitimler sonucu çalışanların yaptıkları işte verimliliği artmakta ve yaptıkları hatalar en aza inmektedir (Akın, 2001). TKY kapsamında verilen eğitimler öncelikle üst yönetime verilmelidir. TKY kapsamında verilecek eğitim konuları ise toplam kalite felsefesi, ekip çalışması ve kalite geliştirme yöntemleri olmalıdır. TKY eğitimleri dışında çalışanlara işleri ile ilgili eğitimler de verilmelidir (Bolat, 2000).

Takım Çalışması

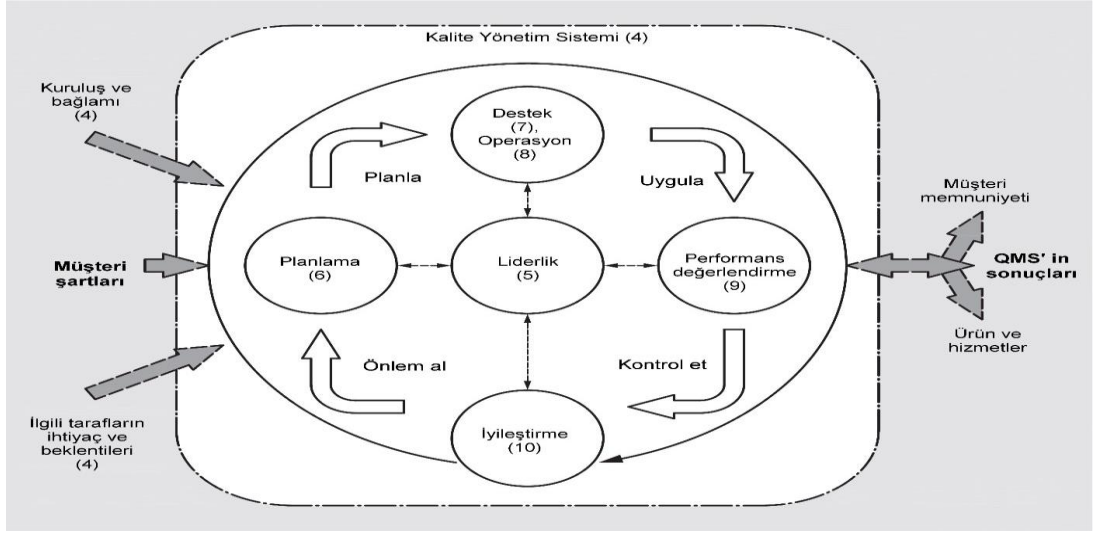
TKY anlayışının tam anlamıyla işletmelerde uygulanması için birimler arasında kopukluk olmadan ekip halinde çalışma ortamı oluşturulmalıdır. İşletmelerde bulunan en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar sorunlar karşısında ekip halinde çözüm bulma ve bulunan çözümü uygulamaya geçirmek gerekmektedir (Şimşek, 2001). İşletmelerde oluşturulan ekip çalışmaları çalışanların karşılaştığı sorunları birlikte çözebileceklerini göstermektedir. Ekip çalışması çalışanların motivasyonunu artırarak olumlu sonuçlara neden olmaktadır. İşletmelerde çalışan kişiler her türlü süreçlerde söz sahibi olmak istemekte ve bir ekip çalışması sonucu karar alınmasını istemektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006). İşletmelerde ekip çalışması sonucu alınan kararlar çalışanlar tarafından daha fazla sahiplenilmekte ve uyulmaktadır. Ekip çalışması ile birlikte çalışanlar yönetime katıldıkları için mutlu

olmakta ve kendini yönetime karşı gösterme olanağı bulmaktadır (Bolat, 2000). Kalite tüm süreçleri kapsamaktadır. Satın alma sürecinden satış sürecine kadar kalite kavramı tüm çalışanları ilgilendirmektedir. Bu süreçleri geliştirmek için tüm çalışanların fikirlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar bireysel çalışmalarda değil ekip çalışmasında daha etkili olmaktadır (Akın, 2001).

Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme kavramı süreçlere uygulanan bir ilkedir. Değişen Şartları ve müşteri beklentilerine göre iş süreçlerini ve sistemlerine sürekli iyileştirme yapılmaktadır. Sürekli iyileştirme ilkesini benimseyen işletmelerde müşteri memnuniyeti artmakta, işletmenin rekabet gücü artmakta ve maliyetleri azalmaktadır. İşletmelerde ıktıda iyileştirme isteniyorsa çıktıya götüren süreçlerde iyileştirme yapılarak bu sonuca varılabilir. İşletmelerde konulan hedeflere ulaşılmak isteniyorsa süreçlerde sürekli iyileştirme prensibi ile düzenlemeler yapmak gerekmektedir. Sürekli iyileştirme ilkesinin temelini PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-nlem Al) döngüsü (Şekil 3.1) oluşturmaktadır (Aykaç ve zer, 2006).

Bu ilke işletmelerin pazarda rekabet edebilirliğini artıran bir ilkedir. Bu ilkede işletmeler süreçlerini sürekli iyileştirme ve işletmelerini yenileyenler başarılı olmaktadır. Bu ilke doğrultusunda sürekli iyileştirme kavramı hiçbir zaman durağan hale gelmeyecektir. Sürekli iyileştirme ile işletmelerde çalışan insanların eğitimler ile gelişmelerine, ekip ruhu ile çalışmasına ve çalışanların kendilerini ne kadar geliştirdiği dikkate alınmaktadır. Süreç boyutunda ise düzeltici/önleyici faaliyetler ile süreçlerin sürekli iyileştirilmesine önem verilmektedir. İşletmeler pazarda oluşan değişimlere bağlı olarak maliyetleri dikkate alarak yenilik çalışmalarını sürdürmektedir (Akın, 2001). Günümüzde işletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri için ve diğer işletmelere göre pazardaki rekabet gücünü artırabilmesi için sürekli iyileştirme ilkesini dikkate almaları gerekmektedir (Bolat, 2000). Sürekli iyileştirme kavramını ilke edinen işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar gereksiz kaynak kullanımı yapmamak ve problemlerin saklanması yerine ortaya çıkarılıp çözüm üretmeye çalışmaktır. Buna göre işletmelerde bulunan problemleri saklamak yerine ortaya çıkarılıp çözüme kavuşturulması gerekmektedir (ağlar ve Kılıç, 2006).



Şekil 3.1. PUKÖ döngüsü (TSE, 2015)

Tedarikçilerle İlişkiler

İşletmeler pazarda kaliteli ürün veya hizmet sunabilmek istiyorsa tedarikçilerden temin ettiği malların da kaliteli olmasına dikkat etmelidir. Tedarikçi ile işletme arasında sağlam iletişim ağı oluşturulmalıdır. Kaliteye önem vermeyen tedarikçiler ile çalışılmamalıdır. Tedarik edilen ürünler kaliteli değilse işletmenin üreteceği ve çıktı olarak süreceği üründe kaliteli olmayacaktır. Tedarikçiler ile işletmeler arasında lokasyon olarak da yakınlık olması gerekmektedir. Bu sayede tedarikçi ile iletişim ağı güçlü olacak ve az stok yapma imkanı ile maliyetler düşecektir (Akın, 2001).

İşletmelerde tedarikçiler ile iletişim kuracak olan birimin çalışanları tedarikçilerinde süreçlerinde iyileştirmesi için çalışma yapmaktadır. İlgili birim bu iyileştirmeler ile stok seviyesini optimal seviyede tutmalı, tedarikçilerden sağlanan ürün teslimatları zamanında yapılmalı, işletmenin hangi ürüne ihtiyacı olduğunu açıkça belirtmeli ve tedarikçiler ihtiyaçları daha iyi anlamalıdır (Bolat, 2000).

Sürekli Ölçme ve Değerlendirme

Kalite yönetiminde bu ilke işletmelerde bulunan yöneticilerin olaylara gerçekçi bakmasını sağlamaktadır. İşletmelerde karar alınırken yöneticilerin duygu ve düşüncelerine göre değil istatistiki verilerin kullanılması ile bir analiz yapılması

gerekmektedir. İşletmede gerçekleşen tüm süreçler değişkenlik göstermekte ve bu değişkenlikler ancak istatistiki veriler ile ölçülmektedir. Kullanılan verilerin analizi sonucu yapılan yanlışlarda düzeltmeye gidilmektedir. Farklı düşüncedeki kişilerin veriler yardımı ile aynı sonuca varmasını sağlamaktadır. Bu ilkenin işletmede bulunan en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar benimsenmesi gerekmektedir (Bolat, 2000). İşletmelerde gerçekleştirilen iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsak süreçleri ölçmeli ve analizini yapmamız gerekmektedir. Bu ilke ile işletmeler kendi mevcut durumunu görmüş olur ve bununla ilgili iyileştirmeler yaparak gelişimlerini sürdürmeye devam etmektedir. Kalite olgusunun soyut bir kavram olması nedeniyle gerçek verilerden yararlanmak gerekmektedir. İstatistik biliminden faydalanarak bulunan veriler analiz edilerek işletmede gerçekleşen problemler bulunmaktadır. Bu problemlerin nedenleri de bulunarak ortadan kaldırılabilmektedir. Verilerini ölçüp istatistiki teknikler ile analiz yapmayan işletmelerin teknolojisi gelişmemiş demektir. Veriler istatistik yardımıyla analiz edilip karar alınmadıkça alınan kararın ne kadar doğru ve fayda sağlayacağı tartışılmaktadır (Akın, 2001). İşletmelerde gerçekleşen süreçler problemsiz işlese dahi belirli aralıklarla ölçülüp analiz edilmesi gerekmektedir. Kritik süreçlerin ise sürekli izlenmesi gerekmektedir.

İzlenecek bu yol ile kritik süreçlerde oluşan hatalara direk müdahale şansı verilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006).

3.2 Yönetim Sistemi Standardı

Standardizasyon kar amacı güden işletmelerde tüm birimlerin belirli bir amaca ulaşmak için uyguladıkları kurallara denir. Üretim yapan işletmelerde üretilen ürüne bir kalite sınırı konulursa o kalitenin uzağında kalan ürünler üretilmeyecektir. Yönetim standartları ulusal ve uluslararası pazarlarda ortak bir dil oluşmasını sağlamaktadır. İşletmeler uluslararası pazarda kendini korumak ve pazarda pay sahibi olmak için yönetim standartlarına ihtiyaç duymaktadır (Tek, 2011).

3.2.1 ISO 9001 kalite yönetim sistemi standardı

Piyasada üretim veya hizmet veren işletmeler başarılı olabilmek için sürekli iyileştirme ilkesi ile hareket etmeli ve performansını artırmalıdır. Bu ilkeyi başarabilmek için bir yönetim standardına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu şartları sağlamak için ISO 9001 KYS Standardı işletmelere yol göstermektedir. ISO 9001 KYS Standardı uygulayan işletmeler müşteri memnuniyeti sağlayarak kar marjlarını artırmaktadır. Üretim veya hizmet sektöründe çalışan tüm işletmelerde rahatlıkla uygulanabilmektedir. ISO 9001 KYS Standardı uygulayan işletmeler müşterinin ne istediğini bilmekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Bu standart sayesinde müşteri isteklerini karşılamak için tüm işletme çalışanları etkin bir şekilde yönetilmektedir. Standart üretilen ürünlerin belirli kontrollerden geçtiğini ve bu kontroller sonucu müşteriye ulaştığını göstermektedir. Müşteriler bu standart sayesinde alacağı ürün veya hizmete güven duymaktadır. İşletmeler istedikleri takdirde akredite edilmiş bir dış denetim firmasına başvurarak kalitelerini belgelendirebilmektedir (Tek, 2011). ISO 9000 KYS ilk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde savunma sanayisinde uygulanmıştır. ISO 9001 KYS ürün veya hizmetin müşteri beklentilerine göre tüm süreçlerinde sürekli iyileştirme ilkesi doğrultusunda müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır. ISO 9001 KYS işletmelerde başarılı olarak uygulanabilmesi için müşteri odaklılık, liderlik, süreç yaklaşımı, yönetim desteği, sürekli iyileştirme ve tedarikçilerle ilişkiler gibi kalite ilkelerini tüm birimlerin benimsemesi gerekmektedir. ISO 9001 KYS'yi benimseyen işletmeler ürün üretiminden satış sonrası hizmetlere kadar müşteri memnuniyetini her seviyede yakalamayı amaçlamaktadır (Bucak, 2011). ISO 9001 KYS'yi uygulayan firmalarda müşteriler nasıl ürün talep ettiklerini firmaya bildirmektedir. İşletmelerde müşteriden aldıkları bu taleplere göre üretim yapmaktadır (Demirci, 2008). ISO 9001 KYS sayesinde işletmelerde üretim ve tasarım geliştirme açısından nelerin gerekli olduğu gösterilmektedir. (Bolat, 2000). Tüm dünyada standartları tek bir dile çevirebilmek için kurulan ISO 1987 yılında ISO 9000 serisi olan üç tane standart yayınlamıştır. Bunlar ISO 9001-9002 ve 9003 standartlarıdır. 1987 yılında yayınlanan ISO standardı üretim sektörüne ve üretimde gerçekleşen hataları bulma konularına değinmiştir. 1994 yılına gerçekleşen revizyon ile birlikte standart sadece üretim sektöründe değil hizmet sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. 1987 yılında yayınlanan standarda ek olarak belirlenen sorunların nasıl önleneceğinden bahsedilmektedir. 2000 yılında standarda gelen revizyonda ise

süreçlerin takip edilerek sürekli iyileştirme kavramı ile iyileştirilmesine ve müşterinin memnuniyeti konularına değinilmektedir (Akan, 2015).

3.2.2 ISO 9001:2015 versiyonu

ISO 9001 standardı ilk kez 1987 yılında yayımlanmış ve işletmelere günümüze kadar yönetim anlamında kılavuzluk yapmıştır. 1987 yılından 2015 yılına kadar yapılan revizyonlarda çok büyük değışimler geçirmiştir. 1994 yılında yayınlanan revizyonda yapılan hataların nasıl önleneceği anlatılmaktadır. 2000 yılında gerçekleşen revizyonda sürekli iyileştirme kavramı üzerinde durulmaktadır. 2008 yılında yapılan revizyonda bugüne kadar gerçekleşen tecrübelerden faydalanılarak standarda aktarım yapılmaktadır. Son revizyon olan 2015 yılında ise köklü değışimler ile pazardaki tüm işletme faaliyeti gösteren firmaları kapsayan bir standart oluşturulmuştur. Standartta bu son revizyondan sonra 2022 yılında bir revizyon daha gerçekleşeceği düşünölmekte ve içerik olarak köklü bir değışim beklenmektedir. Standartta yapılan bazı değışiklikler;

- İşletmelerde bulunan bürokrasiyi en az seviyeye düşürmek,
- Müşteri memnuniyeti konusunda işletmenin potansiyelini artırmak,
- Risk kavramının öneminin vurgulanması,
- Bazı metinlerde isim değışikliği,
- İşletmelerin stratejik plana önem vermesi,
- İşletmelerde bulunan kurumsal bilginin önemine,
- Liderin risk bazlı hareket etmesi gerektiğine,
- İşletmelerin itibar kavramına önem vermesine,
- Yönetimin gözden geçirilmesi tanımı genişletilmiştir (Efil,2016).

ISO 9001 KYS Standardı işletmenin içinde sağlayacağı faydalar etkili bir yönetim sisteminin olmasını, dokümantasyon yönetiminin kolay olmasını, kalite bilincinin artmasını, standartlaşma ve süreç kontrolleri ile maliyetlerin düşmesi sayılabilir. İşletme dışında ise piyasada işletmeye bakış açısının olumlu yönde artmasını, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını ve piyasadaki başarı oranını artırması sayılabilir. KYS işletmelerde müşteri şikâyetlerinin azalmasını sağlamaktadır. İşletmelerde tam anlamıyla prosedür ve süreçlerin etkili bir şekilde kullanılması ile işletmede oluşan

sorunların ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Emiralioglu, 2016). KYS çalışanların işletmede düzenli çalışmalarını sağlayıp verimliliği artırmaktadır. Dokümantasyon yönetimi ile geçmiş bilgilerin analizi yapılarak sağlam sonuçlar alınmakta ve doğru kararlar verilmektedir. İşletmelerin ulusal alanda değer kazanması yanında uluslararası piyasaya giriş yapmasına ve tutunmasına yardım etmektedir. İşletmelere dışarıdan mal temin eden firmalar kontrol edilerek değerlendirilmesi sonucu en uygun tedarikçi bulunmaktadır (Karabiber, 2010). ISO 9001 KYS Standardı işletmeleri durağanlıktan çıkararak sürekli gelişimini sağlayan, piyasa şartlarını takip ettiren bir standarddır. Bu işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır. Yönetim sistemini uygulayan işletmeler daha doğru kararlar almaktadır. Oluşturulan iş akışları ile işletme içinde bilgiler net olmakla birlikte kimin ne yapacağı belirlenmiş olmaktadır (Akan, 2015).

ISO 9001:2015 KYS standart maddelerinin planlama sürecini, kuruluşun bağlamı, liderlik, planlama ve destek bölümleri; uygulama sürecini, operasyon bölümü; kontrol etme sürecini, performans değerlendirme bölümü ve önlem alma sürecini ise iyileştirme bölümü oluşturmaktadır (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.1. ISO 9001 standart maddeleri (TSE, 2015)

PUKÖ Döngüsü	Standart Madde İçeriği		Standart Madde Numaraları
PLANLAMA	Kuruluşun Bağlamı	Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması	4.1
		İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması	4.2
		Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi	4.3
		Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri	4.4
	Liderlik	Liderlik ve Taahhüt	5.1
		Politika	5.2
		Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar	5.3
	Planlama	Risk ve Fırsatları Belirleme Faaliyetleri	6.1
		Kalite Amaçları ve Bunlara Erişmek İçin Planlama	6.2
		Değişikliklerin Planlanması	6.3
	Destek	Kaynaklar	7.1
		Yeterlilik	7.2
		Farkındalık	7.3
		İletişim	7.4
		Doküman Edilmiş Bilgi	7.5
UYGULAMA	Operasyon	Operasyonel Planlama ve Kontrol	8.1
		Ürün ve Hizmetler İçin Şartlar	8.2
		Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi	8.3
		Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü	8.4
		Üretim ve Hizmetin Sunumu	8.5
		Ürün ve Hizmet Sunumu	8.6
		Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü	8.7
KONTROL ET	Performans Değerlendirme	İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme	9.1
		İç Tetkik	9.2
		Yönetimin Gözden Geçirmesi	9.3
ÖNLEM AL	İyileştirme	Genel	10.1
		Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet	10.2
		Sürekli İyileştirme	10.3

3.3 Bölüm Sonucu

Kalite müşterinin ödemeyi kabul ettiği ve bu ödeme karşısında aldığı ürün veya hizmetten duyacağı memnuniyet derecesidir. Kalite müşterinin satın alma sürecini etkilemektedir. Kalite ürün ya da hizmeti kullanan kullanıcıya göre farklılık gösterebilmektedir. Geçmişte kalite ürünün ömrü ile alakalı iken şimdilerde üründen ne kadar faydalandığı önemlidir. Kalite yönetiminin amacı uygunsuzluklar ortaya çıkmadan ortadan kaldırmaktır. Bu kapsamda, işletmelerde çalışan kişilere en iyi eğitimler verilerek verimlilik sağlanmaktadır. İşletmelerde kalitenin sağlanması müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

Kalite kavramı ilk kez Hammurabi kanunlarında görülmektedir. Kalite ile ilgili ilk kontroller tarım sektöründe olmuştur. Osmanlı döneminde bulunan loncalar da örnek gösterilebilir. Kalite çalışmaları dünyada Amerika, İngiltere ve Japonya'da uygulamaya konulmuştur. Türkiye'de uluslararası piyasada pay sahibi olmak isteyen işletmeler kalite çalışmalarına başlamıştır.

Kalitenin toplamda 8 adet boyutu bulunmaktadır. Bunlar performans, özellik, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis kabiliyeti, estetik ve algılanan kalitedir. Algılanan kalite tüketicinin satın alacağı veya kullandığı ürün veya hizmet üzerinde algılanan imaj, marka, firma itibarı gibi algıların tümüdür. Bu özellikler ürün veya hizmetin kaliteli olup olmadığı hakkında bilgi verir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile hatalı çıktılar azalmakta, kar payı artmakta ve müşteri memnuniyetinde artış meydana gelmektedir. Kalite yönetiminin müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların eğitimi, takım çalışması, sürekli iyileştirme, tedarikçilerle ilişkiler, sürekli ölçme ve değerlendirme ilkeleri bulunmaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda, TKY ile işletmeler sürekli iyileştirme ile gelişim göstermektedir.

İşletmeler uluslararası pazarda kendini korumak ve pazarda pay sahibi olmak için yönetim standartlarına ihtiyaç duymaktadır. ISO 9001 standardı ilk kez 1987 yılında yayımlanmış ve işletmelere günümüze kadar yönetim anlamında kılavuzluk yapmıştır. ISO 9001 KYS Standardı uygulayan işletmeler müşteri memnuniyeti sağlayarak kar

marjlarını artırmaktadır. İlk kez 1987 yılında yayınlanmıştır. İlk olarak sadece üretim sektöründe kullanılan standart, 1994 yılındaki revizyonla birlikte hizmet ve üretimi kapsamıştır. 2000 yılındaki revizyonda, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti sürece dahil edilmiş, 2008 yılındaki revizyonda tecrübelerden yararlanarak aktarım yapılmıştır. 2015 yılında Standartta yapılan bazı değişiklikler işletmelerdeki bürokrasiyi düşürmek, risk kavramı, müşteri memnuniyeti, stratejik plan, kurumsal bilgi, liderin risk alması ve yönetimin gözden geçirmesi kavramlarına önem verilmiştir. ISO 9001 KYS Standardı işletmenin içinde dokümantasyon yönetimi, süreç kontrolleri, kalite bilinci gibi olumlu etkiler yaparken işletme dışında ise piyasada işletmeye bakış açısının olumlu yönde artmasını, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını ve piyasadaki başarı oranını artırması sayılabilir.



4. ŞEHİR HATLARI İŞLETMESİNDE ISO 9001 SÜRECİ VE UYGULAMASI

Şehir Hatları ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Standardını 2016 yılında Şirket içinde iskele, gemi ve ofislerde gerçekleştirilen iç denetimlerle ve bağımsız dış denetim firması tarafından denetlenerek ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Standardını almaya hak kazanmıştır. Bu bölümde standardın şartlarının nasıl sağlandığı 4 ana başlıkta anlatılmaktadır. Standart maddelerini nasıl sağladığının anlatıldığı bu bölümde Şehir Hatları'nın stratejik planı, el kitapları, prosedürleri ve süreçlerinden faydalanılmıştır.

4.1. Planlama

Şehir Hatları amaçladığı sonuçlara ulaşabilmek için belirlediği iç ve dış faktörleri Stratejik Planlama sürecinde belirlemekte ve gözden geçirmektedir. Belirlenmiş iç faktörler Çizelge 4.1'de dış faktörler Çizelge 4.2'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.1. Şehir hatları işletmesi iç faktörler

Kapsam	İç Faktörler
İnsan Kaynakları ve Değerler	Doğru ve Kriterlere Uygun Çalışanlar
	Doğru Organizasyon Yapısı ve Yetkilendirme
	Çalışanların Gelişimi
	Liyakata Dayalı Kariyer Haritası
	Çalışan Mutluluğu ve Kuruma Aidiyeti
	İç İletişim Etkinliği
	Güçlü ve Benimsenmiş Kurum Kültürü
Vizyon, Hedefler ve Yönetim	Yasal Mevzuatlara Uygunluk
	Doğru Hedefler
	Benimsenmiş ve İçselleştirilmiş Kurum Hedefleri
	Etkin Karar Alma
	Güçlü Mali Yapı
İş Süreçleri	Verimli ve Doğru Süreç Modeli
	Süreç Performanslarının Analizi
	Tüm Süreçler İçin Uygun Ekipman Tedariği
	Etkin İç Denetim Mekanizması
İş Güvenliği	Etkin İş Güvenliği Uygulaması
Bilgi Güvenliği	Bilgi Güvenliği Politikaları
	Kullanıcı Sayısına Paralel Etkili Bilgi Güvenliği Uygulaması
Bakım	Doğru ve Kriterlere Uygun Gemi/İskele Bakımları
	Gemi / İskele Bakımlarında Uygun Malzeme Seçimi
Verimlilik	Planlama ve Optimizasyon Kriterleri
	Optimum Hat, Tarife, Gemi, Ordino, Yakıt ve Personel Planlaması
Müşteri Memnuniyeti	Müşteri İletişim Kanallarını Oluşturmak
	Müşteri Şikayetlerini Almak, Değerlendirmek ve Sonuçlandırmak

Çizelge 4.2. Şehir hatları işletmesi dış faktörler

Kapsam	Dış Faktör
Yasa ve Yönetmelikler	Yasal Mevzuatlar
Ekonomi	Ülkenin Ekonomik Durumu
Siyasi Yapı	Ülkenin Siyasi Yapısı
Rakipler	Rakiplerin Kontrolsüz Büyümesi
	Pazar Payı
Turizm	Turist Sayısı
Ulaşım	Diğer Ulaşım Projeleri
	Diğer Ulaşım Modları ile Entegrasyon
	Boğaz da ki Yoğun Gemi Trafığı
Müşteri	Müşterinin Verimli Olmayan Hat-Tarife Talepleri
	Müşterinin Diğer Ulaşım Modlarını Tercih Etmesi
	Şikayet ve Öneriler
Tedarikçiler	Tedarikçilerin Güvenirliği
	Tedarikçilerin Sürekliliği
	Tedarikçilerin Kalitesi
Sosyal Sorumluluk	Sosyal Sorumluluk Projeleri
Teknoloji	Gemi Teknolojisi Yenilikleri

Belirlenen iç faktörler kapsamında olan müşteri memnuniyetinde müşteri iletişim kanalları oluşturulmuş ve müşteri şikayetleri değerlendirilerek çözüme kavuşturulmuştur. Dış faktörlerde ise müşterinin verimli olmayan hat-tarife talepleri, müşterinin diğer ulaşım modlarını tercih etmesi ve şikayet önerileri dikkate alınmıştır. Şehir Hatları bu iç dış faktörlerde bulunan bilgileri sürekli izleyerek YGG toplantılarında gerekli gördüğü yerlerde değişiklikler yapmaktadır.

Çizelge 4.3. Tarafların ihtiyaç ve beklentileri

Taraf	İhtiyaç	Beklenti
İBB		Kesintisiz ve güvenli deniz ulaşımı hizmeti
		Sözleşmeye Uyum
Yönetim		Güvenli, Verimli, Sürdürülebilir Operasyon
Denetleyici/Düzenleyici Kuruluşlar	Standartlar ve Raporlar	Standartlara Uygun Gemi ve İskeleler
		Zamanında ve Doğru Gönderilen Raporlar
Toplum	Kaliteli Hizmet	Güvenli Ulaşım
		Konforlu Ulaşım
		Zamanında Ulaşım
		Entegre Ulaşım
		Çevreye Duyarlı Olmak
Çalışanlar	İş Güvenliği	Ciddi ve Sürdürülebilir İş Güvenliği Uygulaması
	Mutluluk ve Refah	İyi Ücret ve Tatmin Edici Zam
		İyi Sosyal Haklar
		Takdir, Terfi ve Onurlandırma
		Sosyal Organizasyonlar
		İyi Çalışma Ortamı
Sendika	Çalışan İş Sürekliliği	Çalışanların İşten Çıkarılmaması
	Çalışan Refahı	İyi Ücret ve Tatmin Edici Zam
		İyi Sosyal Haklar
Tedarikçiler	Ödeme ve Talepler	Zamanında Ödeme
		Zamanında Satınalma Talebi
		Uzun Süreli/Büyük Hacimli Satınalma Talebi

Şehir Hatları ilgili tarafları ihtiyaç beklentilerini belirlemiş ve bunları belirli aralıklarla gözden geçirmektedir. Toplum için güvenli ulaşım, konforlu ulaşım, zamanında ulaşım, entegre ulaşımı sağlamakta ve çevreye duyarlı olmaya çalışmaktadır.

Şehir Hatları kapsamını ‘‘İstanbul Büyükşehir Belediyesinin deniz ulaşımı hizmetini vermektedir’’ şeklinde belirlemiştir.

Bu kapsamda kurulan sistem İstanbul Şehir Hatları'nın tüm birimlerini, gemilerini ve iskelelerini kapsamaktadır.

Şehir Hatları, ISO 9001:2015 KYS'nin öngördüğü şartlara uygun bir KYS oluştururken sistem gerekliliklerinin uygulanmasını açıklayan süreçler belirlenmiştir. Temel süreçler olan sefer yönetimi, iskele yönetimi, bakım yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimini yıllık müşteri memnuniyeti anketi ile ölçerek gerekli yerlerde düzenleyici/önleyici faaliyetleri başlatmaktadır.

Şehir Hatları'nda süreçlerin etkin yürütülmesi ve kontrolü için süreç haritası ve dokümantasyon yönetimi oluşturulmuştur.

Şehir Hatları'nda süreçlerin yönetilmesi ve izlenmesi için eğitimli uygun personel, uygun bina, çalışma ortamı, iletişim araçları, bilgi teknolojileri altyapısı ile temin edilmektedir.

Şehir Hatları'nda belirli aralıklarla süreç performans göstergelerinin izlenmesi, ölçülmesi ve analizini gerçekleştirmektedir. Hedeflenen süreç performans göstergelerinde olumsuz değişimler olması halinde iyileştirme faaliyetleri başlatılmaktadır.

Şehir Hatları'nın belirlenmiş süreçleri Çizelge 4.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4.4. Şehir hatları işletmesi süreçleri

Ana Süreç	Alt Süreç
STRATEJİK YÖNETİM	Stratejik Planlama
	Bütçe Yönetimi
KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	İnsan Kaynakları Yönetimi
	Mali Yönetim
	Tedarik ve Dış Kaynak Yönetimi
	Bilgi Teknolojileri Yönetimi
	Sigorta Yönetimi
	Dava Süreci
TEMEL SÜREÇLER	Planlama
	Boğaz Turları Satış
	Sefer Yönetimi
	İskele Yönetimi
	Bakım yönetimi
	Ek Sefer Süreci
	Müşteri İlişkileri Yönetimi
	Ticari Alan Yönetimi
	Kurumsal İmaj Yönetimi
	Tarihi Kültürel Operasyonlar Süreci
	TERSANE YÖNETİMİ
Tersane ve Atölye Operasyonu	
PERFORMANS YÖNETİMİ	Pruva Süreç Yönetimi
	Kurumsal Performans Yönetimi
	İç Denetim

Şehir Hatları üst yönetimi müşteri isteklerini göz önünde bulundurarak kurum misyon, vizyon, strateji ve amaçlarını belirlemektedir.

Şehir Hatları üst yönetimi müşteri memnuniyetini artırmak için müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun KYS'yi kurmuş ve müşteri memnuniyeti faaliyetlerini izleyip yönetmektedir.

Şehir Hatları müşteri odaklılık ilkesi doğrultusunda müşteri şikâyetlerini, önerileri tüm iskelelerde bulunan dilek / şikâyet kutuları, alo153 beyaz masa, web sitesi, telefon, sosyal medya ve cimerden alarak tamamını değerlendirmektedir. Şirkete müşteriler tarafından gelen şikâyetlerin hangi birim tarafından çözümleneceğini pazarlama ve kurumsal iletişim personeli tarafından belirlenip ilgili birime aktarımı yapılarak çözüme kavuşturulmaktadır.

Şehir Hatları politikasını oluşturmuş, iskele ve web sayfası aracılığıyla müşterilerinin erişimine sunmakta, şirket içinde çeşitli alanlara asılmasıyla da çalışanların erişimine sunmaktadır.

Şirketin Kalite Politikası

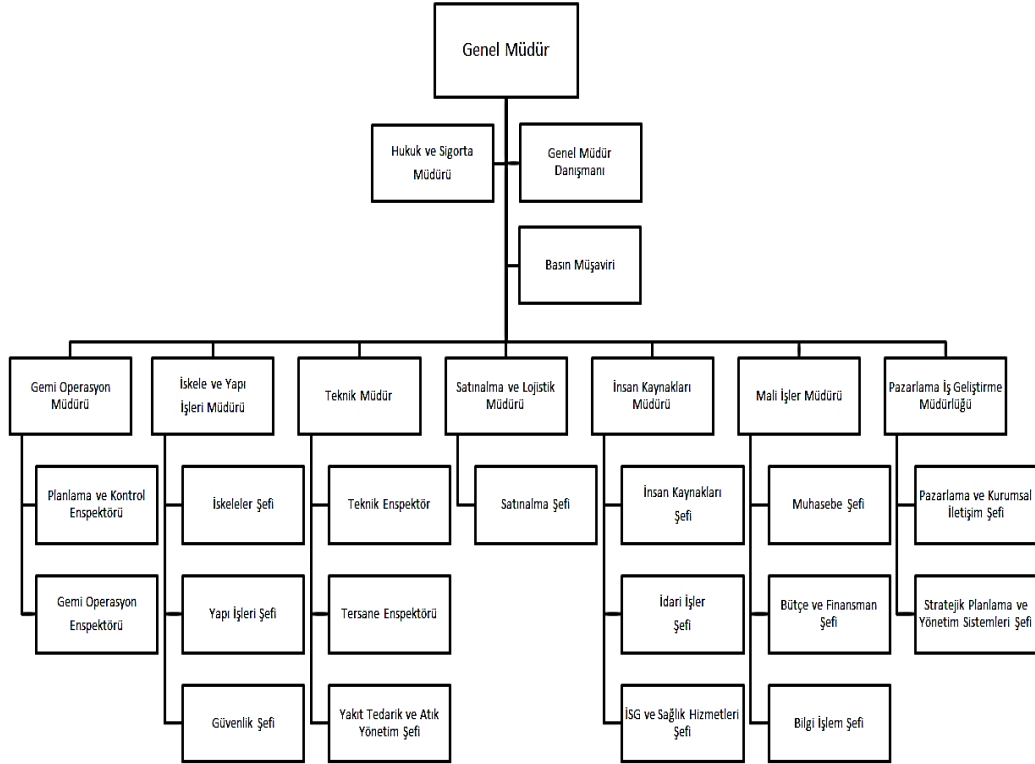
İstanbul'da, toplu deniz taşımacılığı hizmeti sunarak ulaşımda güvenli, rahat ve keyifli bir alternatif oluşturan Şehir Hatları;

- Müşterilerinin beklentilerine uygun ürün ve hizmetler geliştirmeyi,
- Müşterilerinin memnuniyetini ölçmeyi,
- Müşterilerin şikâyetlerini şeffaflık, objektiflik, gizlilik kriterlerine uygun olarak değerlendirmeyi ve çözmeyi,
- Çalışanlarının yetkinliklerini ve bilgi birikimlerini geliştirmeyi, onları iş sağlığı ve güvenliği risklerine karşı bilinçlendirmeyi ve korumayı,
- Karşılıklı yarar sağlayan iş birlikleri oluşturmayı,
- Etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı ve böylece paydaşlarına sürekli artan değer sunmayı,
- Çevreyi korumayı ve toplumun yaşam kalitesine katkıda bulunmayı,

- KYS, Emniyet Yönetim Sistemi, Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi şartlarına ve yasal mevzuatın gerekliliklerine uymayı,
- Hedeflerine ulaşmak için sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilik çalışmaları gerçekleştirmeyi

“Yönetim Sistemleri Politikası” olarak benimsemiştir (Şehir Hatları, 2019).

Şehir Hatları KYS süreçlerinin etkin olarak yürütülmesi için organizasyon şemasını tüm bölümleri kapsayacak şekilde oluşturmuştur. Şehir Hatları’nda yapılan organizasyon değişiklikleri ve yeni personel atamaları tüm çalışanlara duyurulmaktadır. Organizasyon şeması temel yapısı Şekil 4.1’de verildiği gibidir.



Şekil 4.1. Şehir hatları organizasyon şeması

Şehir Hatları KYS süreçlerini etkin bir şekilde yerine getirmek için gerekli personeli sağlamış ve görev tanımlarını belirlemiştir. Şirkette belirlenen görev tanımları QDMS (kalite belgelerini elektronik ortamda takip edip raporlayan yazılım) entegre yönetim sisteminde yayımlanarak ilgili personelin bilgisine sunulmuştur.

Kurum üst yönetim tarafından oluşturulan riskleri önem ve yapacağı tahribata göre puanlamakta, ona göre öncelik vermekte, çözüme kavuşturmaya çalışmaktadır.

5 yıllık olarak hazırlanan ve her sene gözden geçirilen stratejik plandaki Swot analizi bölümünde kurumun önündeki tehditler ve fırsatlar belirlenmekte ve analiz edilmektedir. Bu fırsat ve tehditler kurum stratejilerine doğrudan etki etmektedir.

Ayrıca hazırlanmış olan kurumsal risk analizinde kurumun temel alanları oluşturulmakta ve riskler, risk dereceleri, risk önleme aksiyonları ve sorumluları tayin edilmekte, bu riskler süreç envanterinde süreçlerle entegre edilmektedir. Şehir Hatları müşteri ile ilgili risklerini belirlemiş gerçekleşme durumunda şirketin bundan ne kadar zarar göreceği ile şiddeti ve risk derecesi, riskin gerçekleşme durumunda meydana gelecek etki ve ölçüm kriterleri Çizelge 4.5'te gösterilmektedir.

Çizelge 4.5. Şehir hatları işletmesi risk değerlendirme tablosu

Risk Tanımı	Oluşma Olasılığı	Şiddet	Risk Derecesi	Etkisi	Risk Ölçüm Kriteri
Kampanya ve Faaliyetlerin Yolcular Tarafından Bilinmemesi	1	2	2	Hedeflenen Yolcu Sayısında Düşme Hedeflenen Gelirde Düşme Müşteri Memnuniyetinin Düşmesi Yeni Müşteri Kazanılmaması	Müşteri Memnuniyet Oranı Yolcu Sayısı
Müşteri şikayet çözümlerinin, sürekli tekrar etmes, kapatma sürelerinin uzaması	1	2	2	Yolcu Sayısının azalması Müşteri Memnuniyetinin Azalması Müşteri Şikayetlerinin Artması	Müşteri Şikayet Sayısı, Müşteri Memnuniyet Oranı
Müşteriye sunulan hizmette standartsızlık uyumu	1	2	2	Müşteri Memnuniyetinin Azalması Müşteri Şikayetlerinin Artması	Müşteri Şikayet Sayısı, Müşteri Memnuniyet Oranı

Kalite amaçları;

- Kalite politikası ile uyumlu olarak belirlenmiştir.
- Amaçlar, ilgili bölüm sorumluları ve stratejik planlama ve yönetim sistemleri şefi tarafından izlenmektedir. Durum, stratejik planlama ve yönetim sistemleri şefi tarafından yıllık olarak YGG toplantısında raporlanarak genel müdüre iletilmektedir.
- Hedeflerden sapma varsa gerekli DÖF'ler, "DÖF Prosedürü" ne göre yapılmaktadır.
- Müşteri ve yasal mevzuat şartları dikkate alınmaktadır.

- Belirlenen kalite amaçları iletişim kanallarıyla duyurulmaktadır.
- KYS’de yapılan her türlü değişiklik, sistemin bütünlüğüne zarar vermemesi için incelenmekte ve değişikliğin sisteme uyumu sağlanarak güncellenmektedir.

Şehir Hatları KYS’de değişiklik yapılması durumunda, sistemin bütünlüğüne zarar vermemesi için gerekli incelemeleri yapmakta ve değişikliğin sisteme uyumunu sağlayarak gerekli güncellemeleri yapmaktadır. Şirket kalite ile ilgili hedeflerini tüm birimler için belirlemiştir. Müşteri ile ilgili şirketin hedefi müşteri memnuniyet oranını artırmak ve müşteriden gelen şikayet kapatma süresini en az vakitte çözüme kavuşturmadır. Şirketin kalite hedefleri çizelge 4.6’da gösterilmektedir.

Çizelge 4.6. Şehir hatları kalite hedefleri

Hedef	Birim	Ölçü Birimi
Gider Bütçe Hedefine Uygunluk	Tüm Birimler	%
Gelir Bütçe Hedefine Uygunluk	Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü	%
Toplu Taşıma Yolcu Sayısı	Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü	Adet
Boğaz Turları Yolcu Sayısı	Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü	Adet
Doluluk Oranı	Gemi Operasyon Müdürlüğü	%
Tarifeye Uyum Oranı	Gemi Operasyon Müdürlüğü	%
Müşteri Memnuniyet Oranı	Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü	%
Müşteri Şikayet Kapatma Süresi	Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü	Gün
Çalışan Memnuniyet Oranı	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	%

Müşteri isteklerini karşılamak ve memnuniyetini sağlamak için lazım olan tüm kaynaklar belirlenmekte ve sağlanmaktadır. Bu kaynak ihtiyaçları üst yönetim tarafından sürekli olarak takip edilmekte ve eksik görülen yerlerde temini sağlanmaktadır.

Bu kaynaklar çalışma ortamı, çalışanlar, altyapı, bilgi, tedarikçiler ve ortaklar, doğal kaynaklar ve mali kaynaklar olarak sıralanabilir.

Şehir Hatları amaçlarına ulaşmak, süreçlerini işletmek ve hizmetin uygunluğunu sağlamak için ihtiyaç duyduğu altyapıyı belirlemektedir. Bu altyapıların gözden geçirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli ortamlar oluşturulmaktadır. Müşteri beklentilerini karşılayacak nitelikte hizmetlerin sunulabilmesi için gerekli alt yapıyı işletme üst yönetimi oluşturmuştur.

Şehir Hatları altyapıları gemiler, binalar, iskeleler, süreçlerin yerine getirilmesi için donanım ve yazılımlar, diğer ulaşım ve iletişim araçlar ve bilgi teknolojisi araçları olarak sıralanabilir.

Şehir Hatları gerçekleştirmiş olduğu tüm faaliyetler için personele uygun sosyal, psikolojik ve fiziksel ortam şartlarını sağlamaktadır.

Sosyal çevre şirkette ayrımcılığın olmaması, sakin çalışma ortamı ve çalışanların cepheleşmesinin önlenmesi olabilir. Psikolojik çevre stresin az olması, çalışanları duygusal olarak korumak olabilir. Fiziksel çevre ise gürültü, temizlik, ısı, ortam havası vb. gibi şartlar olabilir.

Şehir Hatları kalite sisteminin gereği olarak sunduğu hizmeti belirlenmiş şartlar kapsamında izleme ve ölçme cihazlarını belirlemiş belirli aralıklarla bu cihazların kalibrasyonunu yaptırmaktadır.

Şehir Hatları hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmak için çalışanların yetkinliklerini artırmak için eğitimler belirleyip planını bu doğrultuda yapmaktadır. Değişen ve gelişen dünya şartlarına şirketi adapte edebilmek için çalışanlara gerekli eğitimler verilmekte ve eğitimlerin etkinliği ölçülmektedir.

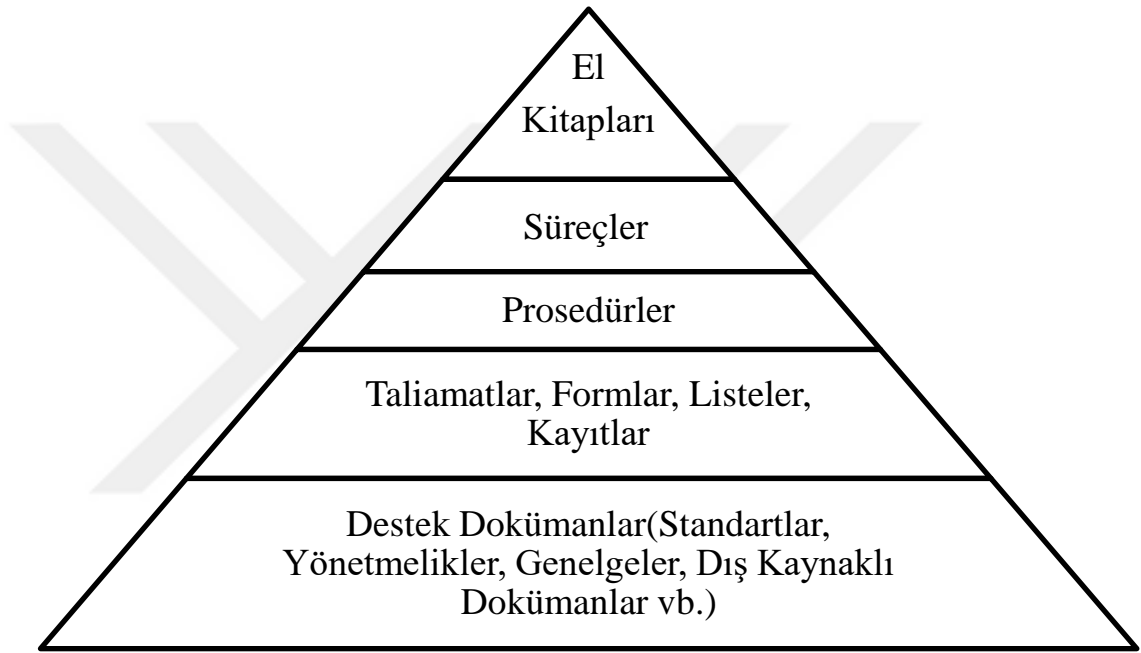
Müşteri ya da diğer kamu kuruluşları ile gerçekleşecek iletişimde kullanılacak araçlar; resmi yazışma, kurum ziyaretleri ve toplantılar yoluyla gerçekleşmektedir.

Müşteriler ALO 153, Beyaz Masa çağrı hattını arayarak öneri ve şikâyetlerini şirkete iletebilmektedir.

Şehir Hatları vermiş olduğu hizmetin şartlarının karşılanmasını sağlamak ve bu hizmetlerin sürekliliğini sağlamak için ISO 9001:2015 KYS'ye uygun şekilde hazırlanmış bir dokümantasyon yapısı vardır.

KYS dokümantasyon yapısı bir piramit şeklinde olup bu yapıyı el kitapları, prosedürler, görev tanımları, kalite planı, talimatlar ve formlar oluşturmaktadır.

Dokümantasyon yapısı Şekil 4.2'de gösterilmektedir.



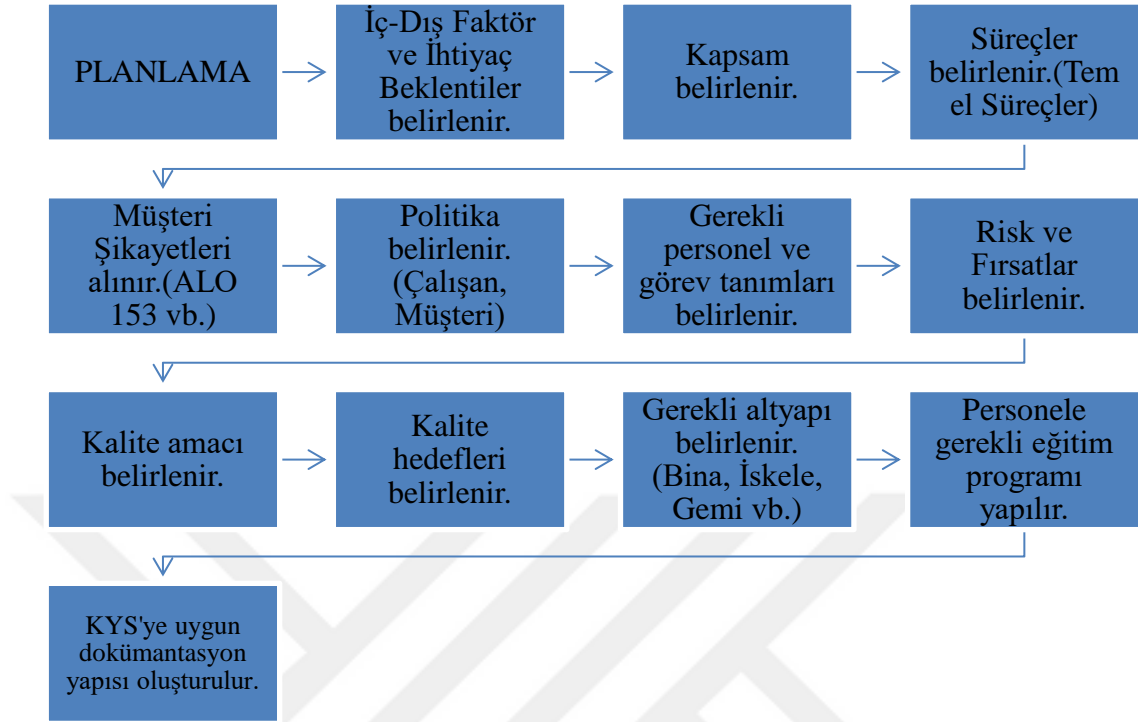
Şekil 4.2. Şehir hatları dokümantasyon sistemi

Dokümanların hazırlanması ve revizyonu ihtiyacı süreç iyileştirme çalışmaları, yönetim sistemi iyileştirmeleri, iç denetimlerde oluşan uygunsuzluklar ve ilgili birimlerin değişiklik talebi sonucunda oluşmaktadır.

Doküman değişiklik ya da yeni doküman talepleri dokümanların hazırlanması, kontrolü, görüş alınması ve onaylanması süreçleri QDMS entegre yönetim sistemi programı ile gerçekleştirilmektedir.

KYS dokümanları; yayınlanmadan önce doküman içeriği ehil kişi tarafından oluşturulmakta ve yine konuya hâkim ehil kişiler tarafından onaylanmaktadır.

Şehir Hatları'nın planlama süreci Şekil 4.3'te gösterilmektedir.



Şekil 4.3 Planlama süreci-akış şeması

4.2. Uygulama

Şehir Hatları süreçlerini müşteri taleplerini karşılamak ve en uygun hizmeti müşterilere sunmak için oluşturmuştur. Hizmet gerçekleştirilmesinin planlamasında süreçler belirlenmiş ve süreçler sürekli iyileştirme politikası ile gerek görülen yerlerde düzenlemeler yapılmaktadır. Oluşturulan süreçlerin sahipleri belirlenmiş ve süreçler için hedefler belirlenmiş ve belirli aralıklarla süreçlerin performansı izlenmektedir.

Şehir Hatları deniz ulaşımı hizmetini sunarken her türlü bilgi hakkında müşterilerini afiş, broşür, Şehir Hatları internet sayfası, sosyal medya, faaliyet raporları araçlarını kullanarak bilgilendirmektedir. Pazarlama ve iş geliştirme müdürlüğü, müşteriden gelen bilgilendirme taleplerini karşılamaktadır. Şehir Hatları müşteriden gelen istek ve şikayetleri Alo 153, SMS 1530, dilek şikayet kutuları, cimer, fax ve sosyal medya aracılığı ile almaktadır. Müşterilerimiz, sunmuş olduğumuz hizmetteki memnuniyetsizliklerini, istek ve önerilerini müşteri şikayeti olarak bildirdikleri

taktirde en kısa sürede konuyla ilgili gerekli düzeltmeler gerçekleştirmekte ve müşterilere geri dönüş yapılmaktadır.

Şehir Hatları müşterilerine sunmuş olduğu hizmetin sürekliliğini sağlamaktadır.

Şehir Hatları müşterilerine ulaşım hizmeti sunmak için gerekli insan, mali, operasyon ve teknik kaynak yeterliğine sahiptir.

Şehir Hatları hava olaylarının kötü olması, kısıtlı görüş, kuvvetli akıntı, liman başkanlığı ve valilik talimatıyla, iskelelerin yanaşmaya uygun olmadığı durumlarda, geminin makine arızası nedeniyle ve ani gelişen afet ve toplumsal olayların vuku bulması gibi olaylardan dolayı seferlerini iptal edebilmektedir. İskelede görevli personel yolcu durumunda belirgin olarak bir artış olduğunda gelirin maliyetten fazla olacağı durumlarda ek sefer talebini hareket merkezinden talep etmektedir. Hareket birimi gemi durumuna göre ek sefer talebini değerlendirmekte ve uygunluk varsa ek sefer talebi karşılanmaktadır. İptal edilen veya ek sefer konulan iskelede bilgilendirme personel tarafından yapılmaktadır. Pazarlama ve kurumsal iletişim şefliği tarafından sosyal medya aracılığı ile bilgilendirme yapılmaktadır.

Şehir Hatları yolcu ağırlama hizmetini, iskele hizmetini, güvenlik hizmetini, sefer hizmetini ve temizlik hizmetini sürekli olarak izlemekte ve ölçmektedir.

Şehir Hatları müşteriye ait ürünün zarar görmesini ve kaybolmasını engelleyici tedbirleri almak amacıyla gerekli faaliyetleri yerine getirmekte ve kayıt altına almaktadır. İskelede veya gemide müşteriye ait olan eşya bulunması halinde iskelede amir gemide kaptan bulunan eşyayı sistem üzerinden kayıt altına almaktadır. Bulunan eşya yiyecek ise hemen imha edilmektedir. Birim amiri (İskele amiri/Kaptan) 2 gün içerisinde başvuru gelmeyen kayıp eşyayı kayıp eşya ofisine transfer etmektedir. Bulunan eşyaların iade işlemleri eşya sahibinin kimlik ibrazı ile gerçekleştirilmektedir.

Müşterinin unuttuğu eşyalar kayıp eşya ofisinde muhafaza edilerek eşyasını kaybeden müşteriye teslim işlemi yapılmaktadır.

Şehir Hatları'na müşteriden gelen talep kayıp eşya ile ilgiliyse iskeleler şefliği konu ile ilgilenmektedir. Müşteriden gelen istek ve şikayetler DÖF işlemi gerektiriyorsa

ilgili birim DÖF prosedürüne göre aksiyon olarak şikayetinin kaynağını bulup uygunsuzluğu ortadan kaldırmaktadır. Aksiyonları tamamlanan şikayetler hakkında cevap yazılarak beyaz masa temsilcilerine gönderilmektedir. Verilen cevap uygunsuz beyaz masa temsilcileri tarafından müşteriye geri dönüş yapılarak şikayet kapatılmaktadır. Şehir Hatları müşteri ilişkileri kapsamında başvuru sayısı, şikayet sayısı, talep süresi, memnuniyet oranı ve şikayet kapatma süresi gibi başlıkların performansını ölçmekte ve sürekli iyileştirme politikası izlemektedir.

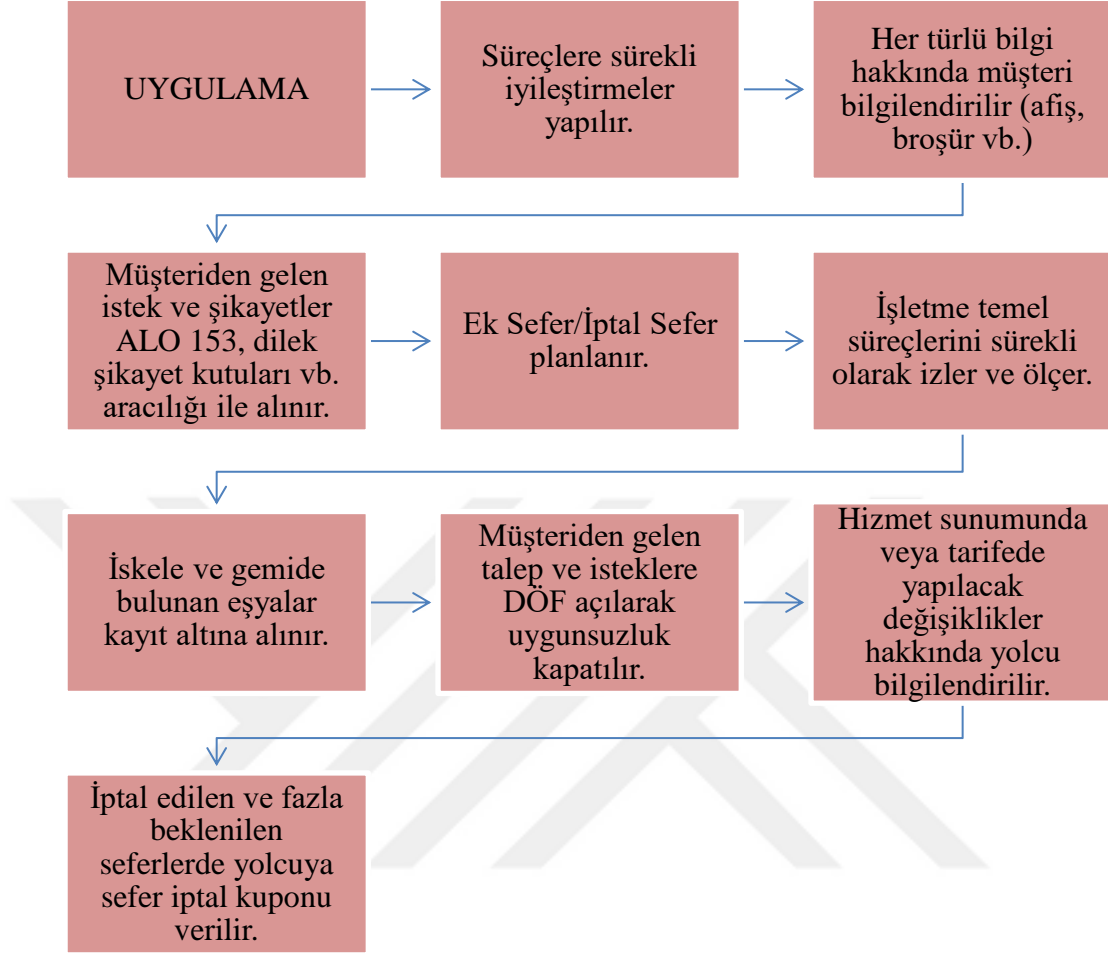
Şehir Hatları'nda gerçekleşen hizmet sunumunda tarifede oluşacak değişikliklerde yolculara bilgilendirme iskelede, internet sitesinde ve sosyal medya aracılığı ile yapılmaktadır.

Şehir Hatları müşterilerine sunacağı deniz ulaşımı hizmeti için tüm şartları planlamakta ve gerçekleştirmektedir. Hizmet için gerekli tüm dokümantasyon yapısı oluşturulmuş ve gerekli sistem sağlanmıştır.

Müşterilere kesintisiz hizmet sağlamak için kullanılan vapur ve iskeleler periyodik olarak yapılan bakım faaliyetleri ile devamlılığı sağlanmaktadır.

Şehir Hatları'nda şartlara uymayan satış ve hizmetlerin gerçekleşmesi durumunda uygun olmayan çıktı kontrol edilir. Çeşitli nedenlerden dolayı seferlerin iptal edilmesi halinde yolcuya anons ile bilgilendirme yapılmaktadır. Eğer alternatif sefer varsa yolcu oraya yönlendirilmektedir. Yolcu jetonmatiklerde yaşadığı teknik sorunlar nedeniyle müracaat etmesi halinde iskele amiri yolcuya para iade makbuzu ile ödediği tutarı iade etmektedir. Çeşitli sebeplerden dolayı iptal edilen seferlerde veya uzun süreli sefer gecikmelerinde sefer iptal kuponu verilerek yolcunun kuponu istediği zaman kullanması sağlanmaktadır.

Şehir Hatları'nın uygulama süreci Şekil 4.4'te gösterilmektedir.



Şekil 4.4 Uygulama süreci- akış şeması

4.3.Kontrol Etme

Şehir Hatları üst yönetimi müşteri memnuniyetini her yıl bir defa yaptırdığı müşteri memnuniyeti anketi ile ölçmektedir. Yapılan ankette müşteri beklentisi belirlenmekte, belirlenmiş beklentilerin ne kadar gerçekleştiğine bakılmaktadır. Yapılan anketin sonuçları analiz edilmektedir. Anket sonucunda belirlenmiş hedeflerin altında kalan konular hakkında DÖF işlemi başlatılmakta ve izlenmektedir. Anket sonuçları YGG toplantısında görüşülerek analiz edilmektedir.

Şehir Hatları müşteri memnuniyeti anket sonuçlarını, süreç performanslarını, faaliyet raporlarını, iç tetkik sonuçlarını ve DÖF işlemlerinin analizlerini gerçekleştirmekte yılda bir YGG toplantısında değerlendirmektedir.

Şehir Hatları tarafından oluşturulmuş ISO 9001:2015 KYS'nin şartlarına uygunluğunu, etkin olarak uygulandığını, devamlılığının sağlandığını ve aksayan yerlerde tespitler yaparak düzeltilmesi ve geliştirilmesini temin etmek için her yıl bir defa iç tetkik yapılmaktadır.

Şehir Hatları'nda faaliyet gösteren ofis, gemi ve iskelede uygulanan iç denetimlerde ISO 9001:2015 KYS şartlarının istemiş olduğu şartlar kapsamında tüm prosedürler, talimatlar ve süreçler incelenmektedir.

Tetkik için belirlenmiş grupta kendi işini hiçbir tetkikçi tetkik etmemektedir. Tetkik sonuçlarına göre, tespit edilen büyük uygunsuzluklar için DÖF işlemi küçük uygunsuzluklar için aksiyonlar belirlenerek ilgili birim amirine QDMS entegre yönetim sisteminden açılmaktadır. Açılan uygunsuzluklara birim amiri gerekli tedbirleri almaktadır. Uygunsuzluklar için belirli zaman aralığı verilmektedir. Verilen zaman aralığında uygunsuzluğun kapatılıp kapatılmadığı da kontrol edilmektedir.

İç tetkiklerin gerçekleştirilmesindeki amaç hataları bulmak değil KYS'ye ait aksaklık ve eksikleri tespit etmek, bunları gidermek ve tekrarını önlemektir.

Şehir Hatları YGG toplantısında yönetim sisteminin uygunluğu, yeterliliği ve etkinliğinin sürekliliği gözden geçirilmektedir. YGG toplantısı genel müdür başkanlığında kalite yönetim temsilcisi, müdürler ve bilgisine başvurulacak uzman personelin katılımı ile her yıl en az bir defa gerçekleşmektedir.

YGG toplantılarının gündem maddeleri;

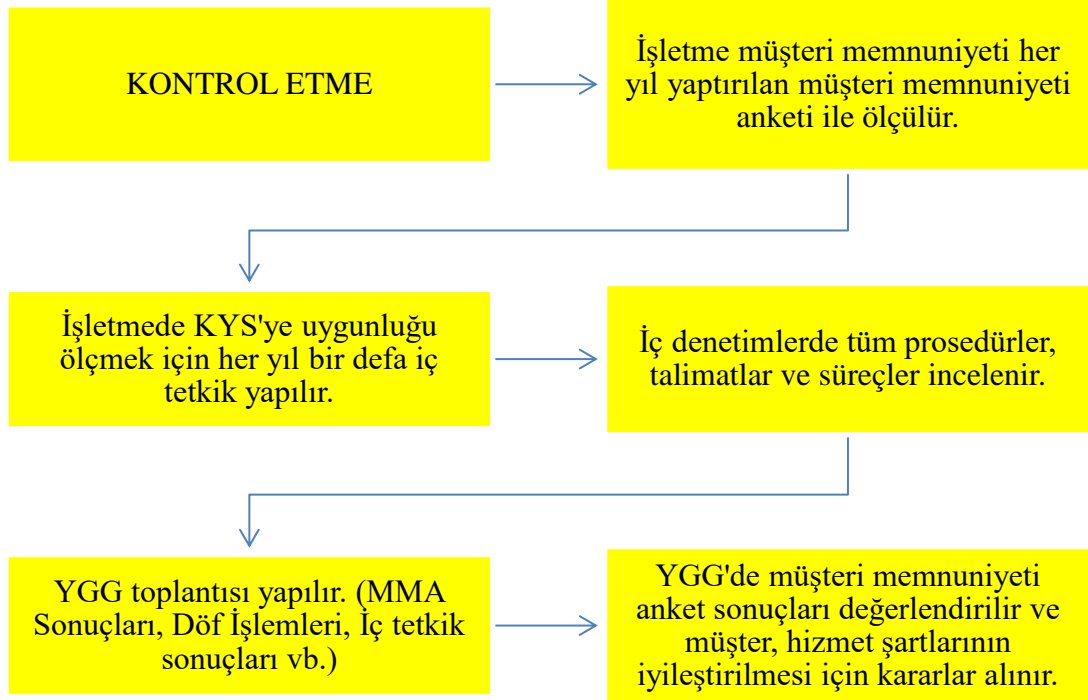
- Yönetim Sistemleri Politikası, hedeflerin tespiti ve hedeflerin uygulamada etkinliği
- Kalite amaçlarının süreç/performans kriterlerinin ölçülmesi
- Önceki YGG toplantısından kalan faaliyetlerin durumu

- İyileştirme için öneriler
- Kaptanların gemilerde sistemi gözden geçirme raporları
- Uygunsuzluk ve DÖF işlemlerinin durumu
- İç Tetkik sonuçlarının incelenmesi
- İzleme ve ölçme sonuçları
- Müşteri Memnuniyeti Anket Sonuçları
- Personel ve kaynak (Makine, teçhizat vb.) ihtiyacının belirlenmesi
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İç ve dış faktörlerin değerlendirilmesidir.

YGG toplantılarında girdi olarak giren konuların neticesinde alınan kararlar;

- KYS süreçleri ile ilgili iyileştirmeler ve hedefleri,
- Müşteri ve hizmet şartları ile ilgili iyileştirmeler,
- Kaynak ihtiyaçlarının değerlendirilmesi gözden geçirme çıktısı olarak kabul edilmektedir.

Şehir Hatları'nın kontrol etme süreci Şekil 4.5'te gösterilmektedir.



Şekil 4.5 Kontrol etme süreci-akış şeması

4.4. Önlem Alma

Şehir Hatları kalite politikası, kalite hedefleri, iç denetimler, verilerin analizi ve YGG aracılığı ile hizmet kalitesini ve KYS'nin etkinliğini sürekli olarak geliştirmekte ve gereken yerlerde DÖF işlemleri başlatmaktadır.

KYS'yi sürekli iyileştirmek amacıyla açılan DÖF işlemlerinin kaynakları şunlardır;

- KYS Uygulamaları
- İç Tetkik Sonuçları
- Dış Tetkik Sonuçları
- İç ve Dış Müşteri Şikâyetleri
- Süreç Denetim ve Süreç Performans Sonuçları
- YGG Toplantı Kararları
- Bakım ve Arıza Kayıtları
- Çalışan Önerileri

KYS'ye göre açılan DÖF işlemlerinin takibi yapılmaktadır.

Şehir Hatları'nda KYS'nin bir gereği olarak, iç denetimler sonucunda, bağımsız denetim firması tarafından yapılan tetkikler sonucunda, YGG toplantıları sonucunda, uygun olmayan hizmet konusunda, müşteri şikâyetleri konusunda, hizmet, süreç ve KYS'nin geliştirilmesi konularında DÖF işlemleri gerçekleştirilmektedir.

DÖF işlemlerinin asıl amacı görülen aksaklıkların giderilmesi ve tekrarının önlenmesidir.

Şirkette tespit edilen veya potansiyel uygunsuzluklarla ilgili DÖF talepleri QDMS entegre yönetim sistemi yazılımı ile açılmaktadır. QDMS ile talep edilen DÖF açılma talebi sistem üzerinden belirlenmiş onay akışından sonra oluşturulmaktadır. DÖF işlemleri açılan kişi kök neden analizini yaparak işlemin kök nedenini bulmakta ve bu uygunsuzluğun tekrar oluşmamasını amaçlamaktadır. Açılan DÖF işlemlerinin gereği yapıldıktan sonra uygunsuzluğu ortadan kaldıran kişi yine sistem üzerinden yaptığı

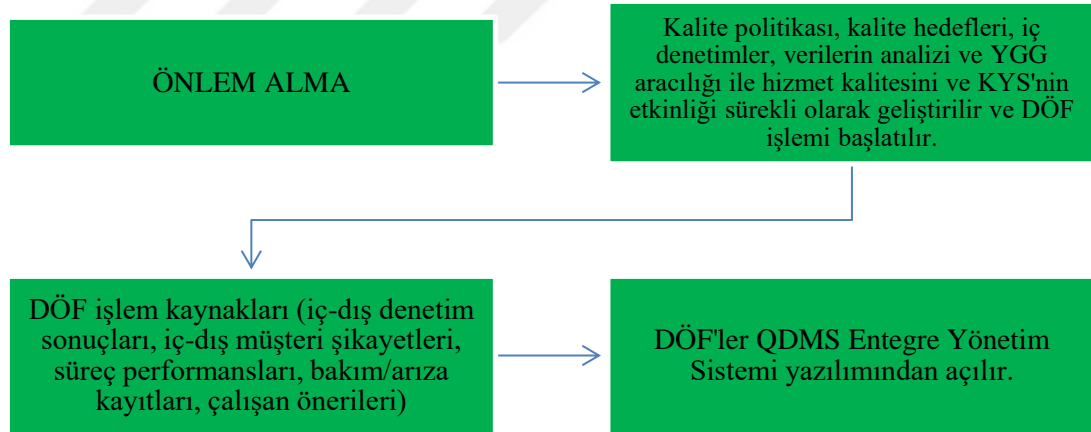
işlemi yaparak sistem üzerinden onay akışı ile DÖF işleminin kapatılmasını istemektedir. DÖF işleminin kapatılması için en son açan kişinin onay vermesi sonucu kapanmaktadır. Planlanan tarihte kapatılmayan DÖF işlemleri stratejik planlama ve yönetim sistemleri şefi tarafından üst yönetime raporlanmaktadır.

Şehir Hatları kalite politikasını, kalite hedeflerini, denetim sonuçlarını, analiz ve değerlendirme sonuçlarını, DÖF işlemlerini, ihtiyaç ve fırsatların belirlenmesini, YGG'nin çıktılarını kullanmak yoluyla KYS'nin etkinliğini sürekli iyileştirmektedir.

Tüm süreçler aylık/yıllık olarak izlenir ve performanslarına göre DÖF ile iyileştirme sağlanmaktadır. Denetim sonuçlarının iyileştirmeleri DÖF ile gerçekleştirilmektedir.

Şehir Hatları bu amaca yönelik olarak gerekli faaliyetlerin tümünü etkin olarak yürütmektedir.

Şehir Hatları'nın önlem alma süreci Şekil 4.6'da gösterilmektedir.



Şekil 4.6 Önlem alma süreci-akış şeması

4.5 Bölüm Sonucu

Şehir Hatları'nda Kalite Yönetim Sistemi Standardı gereğince, tüm iç faktörler, dış faktörler, ihtiyaç ve beklentiler, kapsam, politika ve süreçler, dokümatasyon yapısı, risk ve fırsatlar, kalite amacı ve kalite hedefi, buna yönelik gerekli personel, gerekli altyapıyı belirlemiştir. İşletme, müşteri şikayetlerini uygun iletişim yolları ile almakta

ve değerlendirmekte, süreçler sürekli iyileştirme yaklaşımıyla geliştirilmekte, yolcularla farklı kanallar üzerinde etkin bilgilendirme süreçleri gerçekleştirilmekte, yolculardan gelen istek ve Şikayetler çözüme kavuşturulmaktadır. Ek sefer ve iptal seferler prosedüre uygun yapılmakta ve yolcular bu konuda da bilgilendirilmektedir. Temel süreçler sürekli izlenmekte ve ölçülmektedir. İşletme her yıl müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri memnuniyeti anketi yaptırmakta ve prosedür, talimat ve süreçlerini de iç tetkik ile ölçmektedir. Müşteri memnuniyet anket sonuçlarını, Düzeltici ve nleyici Faaliyet (DF) işlemlerini, iç tetkik sonuçları gibi önemli konuları her yıl Yönetimin Gözden Geçirmesi (YGG) toplantılarında değerlendirerek kararlar almaktadır. İşletme kalite politikası, kalite hedefleri, i denetimler, verilerin analizi ve YGG toplantılarından çıkan uygunsuzluklar için DF başlatmaktadır.

5. İSTANBUL ŞEHİR HATLARI İŞLETMESİ KULLANICI MEMNUNİYETİ

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde sırasıyla İstanbul'da toplu taşımada deniz ulaşımının yeri ve Şehir Hatları'nın deniz ulaşımındaki rolü ve işletmenin özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Ardından işletmeler açısından önem taşıyan kalite konusu açıklanmıştır. Kalitenin sağlanmasına yönelik bir standart olan ISO 9001 KYS hakkında bilgi verilerek KYS'de müşteri memnuniyetinin önemi vurgulanmıştır. Kamu hizmeti veren bir işletme olan Şehir Hatları'nda ISO 9001 KYS'nin uygulanma süreçleri açıklanmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ISO 9001 KYS'ye sahip Şehir Hatları'nda kullanıcı memnuniyetinin sunulan hizmetin hangi bileşenlerine bağlı olarak ve nasıl değiştiği incelenmektedir.

Kullanıcı memnuniyetini ölçmek üzere Şehir Hatları'nda 2018 yılında yapılmış olan kullanıcı memnuniyeti anketi verileri kullanılmıştır. Toplamda 2258 kişi bu ankete katılım sağlamıştır.

Ankette araştırılan konular kullanıcıların demografik özellikleri, Şehir Hatları'nı kullanma sıklıkları, amaçları gibi kullanımla ilgili özellikler ve Şehir Hatları'nca sunulan hizmetlerden memnuniyettir. Bu çalışma kapsamında ankette yer alan konulardan demografik özellikler ve memnuniyet konuları ele alınmıştır.

Anket sonuçları içerisinde kullanılan başka bir bilgi ise anketin yapıldığı sefer hattı bilgisi olmuştur. Sefer hatları bilgisi örneklem genelinde gruplanarak farklı seferlerdeki kullanıcıların demografik özellikleri ve memnuniyetlerinin hangi konularda farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Demografik özellikler hat gruplarına göre incelenerek çapraz tablolar oluşturulmuştur. Demografik yapının ölçüldüğü sorular yaş, eğitim, cinsiyet, meslek, hane halkı aylık geliri sorularından oluşmaktadır.

Ankette yer alan memnuniyet soruları 41 adettir ve personel, bilgilendirme, seferler, güvenlik, temizlik, ekipman yeterliliği ve engelli erişebilirliği konularını içermektedir. Bu soruların her biri 5’li likert ölçeğinde hazırlanmıştır ve 1- hiç memnun değilim ile 5- oldukça memnunum ifadelerine denk gelmektedir.

İlk olarak 41 adet memnuniyet sorularını anlamlı bir şekilde gruplandırabilmek için SPSS 24 programın kullanılarak Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 7 adet faktör grubu oluşturulmuş ve memnuniyet göstergeleri elde edilmiştir.

Sunulan hizmetin farklı bileşenlerini tanımlayan memnuniyet göstergelerinin hat gruplarına göre değişimini ölçmek içinse Tek Faktörlü Varyans Analizi (Oneway-ANOVA) ve Tukey analizi uygulanmıştır.

5.1 Örneklem Özellikleri

Müşteri memnuniyetini ölçmek için yapılan ankette değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için çapraz tablo analizi yapılmıştır. Öncelikli olarak ankette sorulan anketin uygulandığı hat sorusundaki 13 soru kendi aralarında gruplandırılarak 5 gruba ayrılmıştır ve bu gruplar Çizelge 5.1’de gösterilmektedir. Bunlardan birincisini Ana Hat Grubu ikincisini Boğaz Hatları Grubu, üçüncüsünü Adalar Hattı Grubu, dördüncüsünü 2. Düzey Ana Hat Grubu ve beşincisini Arabalı Vapur Hattı Grubu oluşturmaktadır. Kullanıcı memnuniyeti anketine toplam 2258 kişi katılım göstermiştir. Ana Hatlar grubunda toplam 1255 kişi ankete katılmıştır ve grubu Beşiktaş-Kadıköy, Eminönü-Üsküdar, Karaköy-Kadıköy, Eminönü-Kadıköy hatları oluşturmaktadır. Boğaz Hatları grubunda toplam 402 kişi ankete katılmıştır ve grubu Beşiktaş-Küçüksu, Boğaz Geliş-Gidiş Hatları, Sarıyer-Eminönü, Beykoz-Üsküdar hatları oluşturmaktadır. Adalar Hatları grubunda toplam 193 kişi ankete katılmıştır ve grubu Eminönü-Adalar, Beşiktaş-Adalar hatları oluşturmaktadır. 2. Düzey Ana Hat grubunda toplam 202 kişi ankete katılmıştır ve grubu Üsküdar-Eyüp, Bostancı-Karaköy hatları oluşturmaktadır. Arabalı Vapur Hatları grubunda toplam 205 kişi ankete katılmıştır ve grubu İstinye-Çubuklu Arabalı Vapur Hattı oluşturmaktadır.

Çizelge 5.1. Hat grupları

Hat Grupları	Hatlar
Ana Hat N:1255	Beşiktaş-Kadıköy n:303
	Eminönü-Üsküdar n:300
	Karaköy-Kadıköy n:299
	Eminönü-Kadıköy n:353
Boğaz Hattı N:402	Beşiktaş-Küçüksu n:51
	Boğaz Geliş-Gidiş Hatları n:150
	Sarıyer-Eminönü n:100
	Beykoz-Üsküdar n:101
Adalar Hattı N:193	Eminönü-Adalar n:120
	Beşiktaş-Adalar n:73
2. Düzey Ana Hat N:202	Üsküdar-Eyüp n:101
	Bostancı-Karaköy n:101
Arabalı Vapur Hattı N:205	İstinye Çubuklu Arabalı Hat n:205

Yaş grupları ile hat grupları arasında yapılan çapraz tablo analizi sonucunda Ana Hatlar, Boğaz Hatları, Adalar Hatları, 2. Düzey Ana Hatlar ve Arabalı Vapur Hattındaki yaş gruplarında 18-25 yaş aralığındaki yolcular (%38,8) ve 26-35 yaş aralığındaki yolcuların (%22,6) yoğunlukta olduğu ve çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (Çizelge 5.2).

Çizelge 5.2. Yaş durumu-hatlar

Yaş Gruplarının Hat Gruplarına Dağılımı							
		18-25 yaş	26-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş	56 ve üzeri yaş	Toplam
Ana Hat	Sayı	576	277	180	112	110	1255
	%	45,90%	22,10%	14,30%	8,90%	8,80%	100,00%
Boğaz Hatları	Sayı	108	73	67	56	98	402
	%	26,90%	18,20%	16,70%	13,90%	24,40%	100,00%
Adalar	Sayı	64	54	21	31	23	193
	%	33,20%	28,00%	10,90%	16,10%	11,90%	100,00%
2. Düzey Ana Hat	Sayı	46	50	45	31	30	202
	%	22,80%	24,80%	22,30%	15,30%	14,90%	100,00%
Arabalı Vapur	Sayı	81	55	37	17	15	205
	%	39,50%	26,80%	18,00%	8,30%	7,30%	100,00%
Toplam	Sayı	875	509	350	247	276	2257
	%	38,80%	22,60%	15,50%	10,90%	12,20%	100,00%

Eğitim ile hat grupları arasında yapılan çapraz tablo analizi sonucunda Ana Hatları yoğun olarak kullanan (%55,3), Boğaz Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%46,3), Adalar Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%42,5) ve 2. Düzey Ana Hat gruplarını yoğun olarak kullanan (%52,5) kişilerin üniversite mezunu ve üstü olduğu görülmektedir. Arabalı Vapur Hattını yoğun olarak kullanan kişilerin (%46,3) lise mezunu olduğu görülmektedir.

Tüm hatları kullanan kişilerin eğitim durumuna bakıldığı zaman lise mezunu (%35,5), üniversite mezunu/üstü mezunlarının (%50,2) yoğunlukta olduğu ve çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (Çizelge 5.3).

Çizelge 5.3. Eğitim durumu-hatlar

Eğitim Gruplarının Hat Gruplarına Dağılımı							
		EĞİTİMSİZ	İLKOKUL MEZUNU	ORTAOKUL MEZUNU	LİSE MEZUNU	ÜNİVERSİTE MEZUNU VE ÜSTÜ	Toplam
Ana Hat	Sayı	3	59	78	421	694	1255
	%	0,2%	4,7%	6,2%	33,5%	55,3%	100,0%
Boğaz Hatları	Sayı	3	29	39	145	186	402
	%	0,7%	7,2%	9,7%	36,1%	46,3%	100,0%
Adalar	Sayı	1	11	24	75	82	193
	%	0,5%	5,7%	12,4%	38,9%	42,5%	100,0%
2. Düzey Ana Hat	Sayı	2	9	19	66	106	202
	%	1,0%	4,5%	9,4%	32,7%	52,5%	100,0%
Arabalı Vapur	Sayı	1	20	23	95	66	205
	%	0,5%	9,8%	11,2%	46,3%	32,2%	100,0%
Toplam	Sayı	10	128	183	802	1134	2257
	%	0,4%	5,7%	8,1%	35,5%	50,2%	100,0%

Hane halkı aylık gelir ile hat grupları arasında yapılan çapraz tablo analizi sonucunda Ana Hatlar'ı yoğun olarak kullanan (%30,3) ve Arabalı Vapur Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%38,6) kişilerin 2501-3500 TL gelir elde eden kişilerden oluştuğu, Boğaz Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%31,4) ve Adalar Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%37,0) kişilerin 4501 TL ve üstü gelir elde eden kişilerden oluştuğu, 2. Düzey Ana Hat gruplarını yoğun olarak kullanan (%31,0) kişilerin 3501-4500 TL gelir elde eden kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tüm hatları kullanan kişilerin hane halkı aylık gelir durumuna bakıldığı zaman 2501-3500 TL gelir elde edenlerin (%29,0), 3501-4500 TL gelir elde edenlerin (%25,3) ve 4501 TL gelir elde edenlerin (%26,4) yoğunlukta olduğu ve çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (Çizelge 5.4).

Çizelge 5.4. Hane halkı aylık gelirin durumu-hatlar

Hane Halkı Aylık Gelirin Hat Gruplarına Dağılımı							
		0-1600 TL	1601-2500 TL	2501-3500 TL	3501-4500 TL	4501 TL ve üzeri	Toplam
Ana Hat	Sayı	40	188	372	320	306	1226
	%	3,3%	15,3%	30,3%	26,1%	25,0%	100,0%
Boğaz Hatları	Sayı	25	64	96	81	122	388
	%	6,4%	16,5%	24,7%	20,9%	31,4%	100,0%
Adalar	Sayı	10	27	40	44	71	192
	%	5,2%	14,1%	20,8%	22,9%	37,0%	100,0%
2. Düzey Ana Hat	Sayı	6	19	55	61	56	197
	%	3,0%	9,6%	27,9%	31,0%	28,4%	100,0%
Arabalı Vapur	Sayı	3	41	76	51	26	197
	%	1,5%	20,8%	38,6%	25,9%	13,2%	100,0%
Toplam	Sayı	84	339	639	557	581	2200
	%	3,8%	15,4%	29,0%	25,3%	26,4%	100,0%

Meslek ile hat grupları arasında yapılan çapraz tablo analizi sonucunda Ana Hatlar'ı yoğun olarak kullanan (%33,5), Adalar Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%25,9) ve Arabalı Vapur Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%32,2) kişilerin öğrencilerden oluştuğu, Boğaz Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%22,1) kişilerin emeklilerden oluştuğu ve 2. Düzey Ana Hattı yoğun olarak kullanan (%19,3) kişilerin işçilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo genel olarak incelendiğinde meslek grubunda tüm hatları yoğun olarak kullanan kişilerin (%28,8) öğrenci olduğu görülmektedir (Çizelge 5.5).

Çizelge 5.5. Meslek durumu-hatlar

Meslek											
		Kamu Çalışanı	İşçi	Uzmanlık Gerektiren Meslek Sahibi/Yönetici	Serbest Çalışan	Ev Hanımı	Öğrenci	İşsiz	Emekli	Diğer	Toplam
Ana Hat	Sayı	73	216	230	72	38	420	32	109	65	1255
	%	5,80%	17,20%	18,30%	5,80%	3,00%	33,50%	2,50%	8,70%	5,20%	100,0%
Boğaz Hatları	Sayı	15	79	52	39	33	82	8	89	5	402
	%	3,70%	19,70%	12,90%	9,70%	8,20%	20,40%	2,00%	22,10%	1,20%	100,0%
Adalar	Sayı	20	28	29	18	14	50	8	22	4	193
	%	10,40%	14,50%	15,00%	9,30%	7,30%	25,90%	4,10%	11,40%	2,10%	100,0%
2. Düzey Ana Hat	Sayı	29	39	29	28	19	32	4	19	3	202
	%	14,40%	19,30%	14,40%	13,90%	9,40%	15,80%	2,00%	9,40%	1,50%	100,0%
Arabalı Vapur	Sayı	12	41	33	16	12	66	7	9	9	205
	%	5,90%	20,00%	16,10%	7,80%	5,90%	32,20%	3,40%	4,40%	4,40%	100,0%
Toplam	Sayı	149	403	373	173	116	650	59	248	86	2257
	%	6,60%	17,90%	16,50%	7,70%	5,10%	28,80%	2,60%	11,00%	3,80%	100,0%

Cinsiyet ile hat grupları arasında yapılan çapraz tablo analizi sonucunda Ana Hatları yoğun olarak kullanan (%53,2), Boğaz Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%57,0), Adalar Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%51,3), 2. Düzey Ana Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%52,0) ve Arabalı Vapur Hatları'nı yoğun olarak kullanan (%56,1) kişilerin erkek olduğu görülmektedir (Çizelge 5.6).

Çizelge 5.6. Cinsiyet-hatlar

Cinsiyet				
		Bayan	Erkek	Toplam
Ana Hat	Sayı	587	668	1255
	%	46.8%	53.2%	100.0%
Boğaz Hatları	Sayı	173	229	402
	%	43.0%	57.0%	100.0%
Adalar	Sayı	94	99	193
	%	48.7%	51.3%	100.0%
2. Düzey Ana Hat	Sayı	97	105	202
	%	48.0%	52.0%	100.0%
Arabalı Vapur	Sayı	90	115	205
	%	43.9%	56.1%	100.0%
Toplam	Sayı	1041	1216	2257
	%	46.1%	53.9%	100.0%

5.2 Kullanıcı Memnuniyeti Bileşenleri

Bu çalışmanın yaklaşımı doğrultusunda Şehir Hatları'nın farklı konulardan memnuniyetleri gruplanarak temel konuların belirlenmesi amaçlanmıştır. Uygulanan faktör analizi sayesinde çok sayıdaki değişken, bir grup içerisinde anlamlı olarak bir araya getirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır. Buna göre kullanıcı memnuniyeti anketinde yer alan memnuniyet sorularına faktör analizi yöntemi uygulanarak temel konularla ilişkili memnuniyet faktörleri elde edilmiştir. Faktör analizinde anlamlı gruplar oluşması için genellikle kullanılmakta olan varimax döndürme (rotation) yöntemi kullanılmıştır.

Analize dahil edilen sorular ile Şehir Hatları'nın personel, bilgilendirme, sefer, temizlik, güvenlik, engelli yolcular için verilen hizmetler gibi konulardan kullanıcıların memnuniyet düzeyleridir. Memnuniyeti ölçmek için anketi cevaplayan kişilere 41 adet likert ölçekli soru yöneltilmiştir. Soruların cevapları''1- Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3- Kısmen Memnunum, 4-Memnunum, 5-Oldukça Memnunum'' olmak üzere 5'li likert ölçeği üzerinden alınmıştır.

Faktör analizinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testine ait verilerin uygun sonuçlar vermesi gerekmektedir. KMO sonucu gerçekleştirilen analiz yönteminin faktör analizi için uygunluğunu ölçmektedir. Barlett testinin $p=0.05$ değerinden küçük olması da anlamlılık derecesini açıklamaktadır.

Kullanıcı memnuniyeti için gerçekleştirilen faktör analizi sonucu KMO değeri 0,90 değerini almıştır. Barlett testi ile $p=0.000$ değeri elde edilmiştir (Çizelge 5.7). Bu aşamadan sonra faktörlere yüklenen yükler incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda 7 adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörler toplam kümenin %57, 415'ini açıklamaktadır (Çizelge 5.8).

Çizelge: 5.7. Kmo ve bartlett test

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		0,909
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	25342,366
	df	465
	Sig.	0,000

Çizelge 5.8. Açıklanan toplam varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Topamları			Kare Yüklerin Dönme Topamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif %
1	8,396	27,084	27,084	8,396	27,084	27,084	3,793	12,236	12,236
2	2,630	8,483	35,567	2,630	8,483	35,567	2,722	8,780	21,017
3	1,835	5,920	41,487	1,835	5,920	41,487	2,615	8,436	29,453
4	1,496	4,826	46,313	1,496	4,826	46,313	2,607	8,409	37,862
5	1,251	4,036	50,349	1,251	4,036	50,349	2,079	6,706	44,568
6	1,115	3,597	53,947	1,115	3,597	53,947	2,028	6,542	51,109
7	1,075	3,468	57,415	1,075	3,468	57,415	1,955	6,306	57,415
8	0,948	3,058	60,473						
9	0,862	2,781	63,254						
10	0,811	2,617	65,872						
11	0,781	2,520	68,392						
12	0,754	2,431	70,823						
13	0,701	2,262	73,085						
14	0,660	2,129	75,213						
15	0,633	2,043	77,256						
16	0,620	2,000	79,256						
17	0,616	1,987	81,243						
18	0,558	1,798	83,042						
19	0,530	1,709	84,751						
20	0,516	1,663	86,414						
21	0,493	1,592	88,006						
22	0,468	1,510	89,516						
23	0,450	1,451	90,968						
24	0,415	1,337	92,305						
25	0,403	1,299	93,604						
26	0,398	1,284	94,888						
27	0,382	1,232	96,121						
28	0,343	1,105	97,226						
29	0,335	1,079	98,305						
30	0,289	0,933	99,239						
31	0,236	0,761	100,000						

Analiz sonucu değerlendirilirken, 7 faktörlü çözüm seçilen faktör analizine veri kümesinin %57.415'i katılmıştır. Bu, veri kümesine katılım oranı verilerin faktör analizinde anlamlı düzeyde temsil edildiğinin göstergesidir. Analiz sonucunda ortaya çıkan faktörler sırasıyla aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir:

M1: Gemi ve iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyeti,

M2: Şehir Hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyeti,

M3: Sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyeti,

M4: İskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti,

M5: Gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyeti,

M6: Güvenlik personeli ve iskele- gemi güvenliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti,

M7: İskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyeti.

Bu faktörler içerisinde M1 Gemi ve iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörü veri kümesini en yüksek düzeyde açıklamaktadır (Çizelge 5.9).

Çizelge 5.9. Faktör analizi sonucu kullanıcı memnuniyet bileşenleri

Faktör	Değişkenler	Faktör Yükleri
M1: Gemi ve İskele Personelinin Bilgilendirme, Tutum ve Kılık Kıyafetine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gemi personelinin tutum ve davranışları (Büfe Personeli Hariç)	0,723
	Gemi personelinin bilgilendirme yeterliliği	0,722
	İhtiyaç duyulduğunda yetkili gemi personeline erişim	0,660
	Gemi personelinin kılık ve kıyafeti	0,589
	İskele personelinin bilgilendirme yeterliliği	0,587
	İskele gişe personelinin tutum ve davranışları	0,582
	İhtiyaç duyulduğunda yetkili iskele personeline erişim	0,546
	İskele gişe personelinin kılık-kıyafeti	0,524
M2: Şehir Hatlarının İletişim ve Bilgilendirme Süreçlerine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Dilek ve şikayetleri iletecek kanallara erişim	0,792
	Dilek / şikayetlerin zamanında cevaplanması	0,763
	Ek ve iptal seferler hakkında bilgilendirme	0,612
	Tarife kitapçıklarının anlaşılabilirliği ve bilgilendirme yeterliliği	0,529
	Şehir Hatlarının web sitesi (Tarife vb. bilgilere ulaşım amaçlı)	0,513
M3: Sefer Saatleri ve Sıklığına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Sefer saatlerinin uygunluğu	0,830
	Sefer saatlerinin müşteri beklentilerini karşılması	0,802
	Sefer sıklığı	0,791
	Gerektiğinde ek sefer konulması	0,539
M4: İskele ve Gemi Ekipman Yeterliliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gemi içi yolcu salonlarındaki aydınlatma	0,718
	Turnikelerin çalışma durumu	0,633
	Gemi içi yolcu salonlarındaki iklimlendirme (Isıtma – Soğutma)	0,630
	İskeledeki aydınlatmanın yeterliliği	0,600
	Gemi içi anonsların bilgilendirme yeterliliği ve anlaşılabilirliği	0,553
M5: Gemi Temizliği ve Bakımına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gemi içi tuvaletlerin temizliği/hijyeni	0,846
	Gemi içi tuvaletlerin bakımı (arıza/kırık)	0,844
	Gemilerin genel temizliği	0,488
M6: Güvenlik Personeli ve İskele- Gemi Güvenliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	İskele ve gemilerde güvenlik personelinin tutum ve davranışları	0,699
	İskele ve gemilerde güvenlik personelinin kılık-kıyafeti	0,683
	İskele ve gemilerdeki güvenlik önlemleri	0,649
M7: İskele-Gemi Erişimi ve Engellilerin Erişimine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	İskelenin engelli yolcular (fiziksel) için erişim kolaylığı	0,732
	Gemi içi engelli yolcular (fiziksel) için erişim kolaylığı	0,674
	Yolcuların gemiye biniş ve gemiden iniş güvenliği	0,601

5.3 Farklı Konulardan Memnuniyetin Hat Gruplarına Göre Değişimi

Bu bölümde farklı konulardan memnuniyet düzeyini gösteren 7 adet faktörün hat gruplarına göre farklılaşma düzeyi incelenmiştir. Bulunan anlamlı farklılıklardan sonra hangi grupların birbirinden farklı olduğu bilgisine Post-Hoc karşılaştırılmasındaki Tukey analizi yöntemi ile erişilmiş ve gerekli yorumlamalar yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda belirlenen 7 faktörün hangi hat grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiği Çizelge 5.9'da görülmektedir. Tüm memnuniyet faktörleri için hat grupları arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmektedir (tüm memnuniyet konuları için $p < 0,05$). Kullanıcıların sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyinin diğer memnuniyet konularına göre hat grupları arasında daha güçlü bir ayırıcı niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ön plana çıkan memnuniyet konusu ise gemi temizliği ve bakımına ilişkin memnuniyettir (M3: Sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyet göstergesi için F: 49,395, M5: Gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyet göstergesi için F: 34,410) (Çizelge 5.10).

Çizelge 5.10. Hat grupları ve belirlenmiş faktörler arasındaki tek faktörlü varyans analizi

VARYANS ANALİZİ						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	P
Gemi ve İskele Personelinin Bilgilendirme, Tutum ve Kılık Kıyafetine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gruplar Arası	47.348	4	11.837	12.069	.000
	Grup İçi	2208.652	2252	.981		
	Toplam	2256.000	2256			
Şehir Hatlarının İletişim ve Bilgilendirme Süreçlerine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gruplar Arası	66.901	4	16.725	17.206	.000
	Grup İçi	2189.099	2252	.972		
	Toplam	2256.000	2256			
Sefer Saatleri ve Sıklığına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gruplar Arası	181.968	4	45.492	49.395	.000
	Grup İçi	2074.032	2252	.921		
	Toplam	2256.000	2256			
İskele ve Gemi Ekipman Yeterliliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gruplar Arası	31.252	4	7.813	7.909	.000
	Grup İçi	2224.748	2252	.988		
	Toplam	2256.000	2256			
Gemi Temizliği ve Bakımına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gruplar Arası	129.941	4	32.485	34.410	.000
	Grup İçi	2126.059	2252	.944		
	Toplam	2256.000	2256			
Güvenlik Personeli ve İskele- Gemi Güvenliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gruplar Arası	17.472	4	4.368	4.394	.002
	Grup İçi	2238.528	2252	.994		
	Toplam	2256.000	2256			
İskele -Gemi Erişimi ve Engellilerin Erişimine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Gruplar Arası	55.316	4	13.829	14.151	.000
	Grup İçi	2200.684	2252	.977		
	Toplam	2256.000	2256			

Şehir Hatları'nın Gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar'daki memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha düşük değer aldığı görülmektedir. Ana Hatların Gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,13 ortalama değerini almaktadır.

Çizelge 5.11. M1-Gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyeti – hat grupları

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
M1 Gemi-İskele Personelinin Bilgilendirme, Tutum ve Kılık Kıyafetine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Ana Hat Ort: -0,13	Boğaz Hatları	-.24*	.05	.00	-.40	-.09
		Adalar	-.35*	.07	.00	-.56	-.14
		2. Düzey Ana Hat	-.33*	.07	.00	-.54	-.13
		Arabalı Vapur	-.23*	.07	.01	-.44	-.03
	Boğaz Hatları Ort: 0,12	Ana Hat	.24*	.05	.00	.09	.40
		Adalar	-.10	.08	.73	-.34	.12
		2. Düzey Ana Hat	-.08	.08	.84	-.32	.14
		Arabalı Vapur	.00	.08	1.00	-.22	.24
	Adalar Ort: 0,23	Ana Hat	.35*	.07	.00	.14	.56
		Boğaz Hatları	.10	.08	.73	-.12	.34
		2. Düzey Ana Hat	.01	.09	1.00	-.25	.29
		Arabalı Vapur	.11	.09	.76	-.15	.38
	2. Düzey Ana Hat Ort: 0,21	Ana Hat	.33*	.07	.00	.13	.54
		Boğaz Hatları	.08	.08	.84	-.14	.32
		Adalar	-.01	.09	1.00	-.29	.25
		Arabalı Vapur	.09	.09	.85	-.17	.36
	Arabalı Vapur Ort: 0,11	Ana Hat	.23*	.07	.01	.03	.44
		Boğaz Hatları	-.00	.08	1.00	-.24	.22
		Adalar	-.11	.09	.76	-.38	.15
		2. Düzey Ana Hat	-.09	.09	.85	-.36	.17

Şehir Hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar ve Adalar Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları, 2. Düzey Ana Hatları ve Arabalı Vapur Hatları'ndan farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir. Ana Hatlar'da Şehir Hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,09 ortalama değerini almakta iken Adalar Hatları'nda Şehir Hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,29 ortalama değerini almaktadır.

Çizelge 5.12. M2-Şehir hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
M2 Şehir Hatlarının İletişim ve Bilgilendirme Süreçlerine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Ana Hat Ort: -0,09	Boğaz Hatları	-.29*	.05	.00	-.45	-.14
		Adalar	.19	.07	.08	-.014	.40
		2. Düzey Ana Hat	-.28*	.07	.00	-.48	-.07
		Arabalı Vapur	-.37*	.07	.00	-.57	-.17
	Boğaz Hatları Ort: 0,20	Ana Hat	.29*	.05	.00	.14	.45
		Adalar	.49*	.08	.00	.25	.72
		2. Düzey Ana Hat	.01	.08	1.00	-.21	.24
		Arabalı Vapur	-.07	.08	.89	-.30	.15
	Adalar Ort: -0,29	Ana Hat	-.19	.07	.08	-.40	.01
		Boğaz Hatları	-.49*	.08	.00	-.72	-.25
		2. Düzey Ana Hat	-.47*	.09	.00	-.74	-.20
		Arabalı Vapur	-.56*	.09	.00	-.83	-.29
	2. Düzey Ana Hat Ort: 0,18	Ana Hat	.28*	.07	.00	.07	.48
		Boğaz Hatları	-.01	.08	1.00	-.24	.21
		Adalar	.47*	.09	.00	.20	.74
		Arabalı Vapur	-.09	.09	.86	-.36	.17
	Arabalı Vapur Ort: 0,28	Ana Hat	.37*	.07	.00	.17	.57
		Boğaz Hatları	.07	.08	.89	-.15	.30
		Adalar	.56*	.09	.00	.29	.83
		2. Düzey Ana Hat	.09	.09	.86	-.17	.36

Şehir Hatları'nın sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar ve Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları, Adalar Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görülmektedir. Ana Hatlar'da sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi 0,22 ortalama değerini almakta iken Arabalı Vapur Hatları'nda sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi 0,07 ortalama değerini almaktadır.

Şehir Hatları'nın sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı görülmektedir. 2. Düzey Ana Hatları'nın sefer

saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,55 ortalama değerini alırken Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin -0,30 olduğu ve daha yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Çizelge 5.13. M3-Sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
M3 Sefer Saatleri ve Sıklığına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Ana Hat Ort: 0,22	Boğaz Hatları	.52*	.05	.00	.37	.67
		Adalar	.55*	.07	.00	.34	.75
		2. Düzey Ana Hat	.77*	.07	.00	.57	.97
		Arabalı Vapur	.15	.07	.18	-.03	.35
	Boğaz Hatları Ort: -0,30	Ana Hat	-.52*	.05	.00	-.67	-.37
		Adalar	.02	.08	.99	-.20	.25
		2. Düzey Ana Hat	.24*	.08	.02	.02	.47
		Arabalı Vapur	-.36*	.08	.00	-.59	-.14
	Adalar Ort: -0,33	Ana Hat	-.55*	.07	.00	-.75	-.34
		Boğaz Hatları	-.02	.08	.99	-.25	.20
		2. Düzey Ana Hat	.21	.09	.15	-.04	.48
		Arabalı Vapur	-.39*	.09	.00	-.65	-.13
	2. Düzey Ana Hat Ort: -0,55	Ana Hat	-.77*	.07	.00	-.97	-.57
		Boğaz Hatları	-.24*	.08	.02	-.47	-.02
		Adalar	-.21	.09	.15	-.48	.04
		Arabalı Vapur	-.61*	.09	.00	-.87	-.35
	Arabalı Vapur Ort: 0,07	Ana Hat	-.15	.07	.18	-.35	.03
		Boğaz Hatları	.36*	.08	.00	.14	.59
		Adalar	.39*	.09	.00	.13	.65
		2. Düzey Ana Hat	.61*	.09	.00	.35	.87

Şehir Hatları'nın iskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir. Arabalı Vapur Hatları'nda iskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,32 ortalama değerini almaktadır.

Çizelge 5.14. M4-İskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
M4 İskele ve Gemi Ekipman Yeterliliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Ana Hat Ort: -0,01	Boğaz Hatları	-.05	.05	.89	-.20	.10
		Adalar	-.18	.07	.12	-.39	.02
		2. Düzey Ana Hat	-.12	.07	.49	-.32	.08
		Arabalı Vapur	.31*	.07	.00	.11	.52
	Boğaz Hatları Ort: 0,04	Ana Hat	.05	.05	.89	-.10	.20
		Adalar	-.13	.08	.56	-.36	.10
		2. Düzey Ana Hat	-.06	.08	.92	-.30	.16
		Arabalı Vapur	.37*	.08	.00	.13	.60
	Adalar Ort: 0,18	Ana Hat	.18	.07	.12	-.02	.39
		Boğaz Hatları	.13	.08	.56	-.10	.36
		2. Düzey Ana Hat	.06	.10	.97	-.21	.33
		Arabalı Vapur	.50*	.09	.00	.22	.77
	2. Düzey Ana Hat Ort: 0,11	Ana Hat	.12	.07	.49	-.08	.32
		Boğaz Hatları	.06	.08	.92	-.16	.30
		Adalar	-.06	.10	.97	-.33	.21
		Arabalı Vapur	.44*	.09	.00	.17	.70
	Arabalı Vapur Ort: -0,32	Ana Hat	-.31*	.07	.00	-.52	-.11
		Boğaz Hatları	-.37*	.08	.00	-.60	-.13
		Adalar	-.50*	.09	.00	-.77	-.22
		2. Düzey Ana Hat	-.44*	.09	.00	-.70	-.17

Şehir Hatları'nın gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Adalar Hatları'ndaki memnuniyetinin Boğaz Hatları'ndan farklılaştığı görülmektedir. Adalar Hatları'nın gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,18 ortalama değerini alırken Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin 07 olduğu ve daha yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

Şehir Hatları'nın gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, 2. Düzey Ana Hatları'ndaki memnuniyetin Ana Hatlar ve Boğaz Hatları'ndan farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir. 2. Düzey Ana Hatları'ndaki gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,30 ortalama değerini almaktadır.

Şehir Hatları'nın gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görülmektedir. Arabalı Vapur Hatları'ndaki gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi 0,69 ortalama değerini almaktadır.

Çizelge 5.15. M5-Gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
M5 Gemi Temizliği ve Bakımına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Ana Hat Ort: -0,06	Boğaz Hatları	-.12	.05	.14	-.28	.02
		Adalar	.12	.07	.43	-.07	.33
		2. Düzey Ana Hat	.24*	.07	.00	.04	.44
		Arabalı Vapur	-.75*	.07	.00	-.95	-.55
	Boğaz Hatları Ort: 0,07	Ana Hat	.12	.05	.14	-.02	.28
		Adalar	.25*	.08	.02	.02	.48
		2. Düzey Ana Hat	.37*	.08	.00	.14	.60
		Arabalı Vapur	-.62*	.08	.00	-.85	-.39
	Adalar Ort: -0,18	Ana Hat	-.12	.07	.43	-.33	.07
		Boğaz Hatları	-.25*	.08	.02	-.48	-.02
		2. Düzey Ana Hat	.11	.09	.75	-.15	.38
		Arabalı Vapur	-.87*	.09	.00	-1.1	-.61
	2. Düzey Ana Hat Ort: -0,30	Ana Hat	-.24*	.07	.00	-.44	-.04
		Boğaz Hatları	-.37*	.08	.00	-.60	-.14
		Adalar	-.11	.09	.75	-.38	.15
		Arabalı Vapur	-.99*	.09	.00	-1.2	-.73
	Arabalı Vapur Ort: 0,69	Ana Hat	.75*	.07	.00	.55	.95
		Boğaz Hatları	.62*	.08	.00	.39	.85
		Adalar	.87*	.09	.00	.61	1.1
		2. Düzey Ana Hat	.99*	.09	.00	.73	1.2

Şehir Hatları'nın güvenlik personeli ve iskele-gemi güvenliğine ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir. Arabalı Vapur Hatları'ndaki güvenlik personeli ve iskele-gemi güvenliğine ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi -0,18 ortalama değerini almaktadır.

Çizelge 5.16. M6-Güvenlik personeli ve iskele-gemi güvenliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
M6 Güvenlik Personeli ve İskele- Gemi Güvenliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Ana Hat Ort: -0,01	Boğaz Hatları	-.13	.05	.11	-.29	.01
		Adalar	.09	.07	.72	-.11	.30
		2. Düzey Ana Hat	-.10	.07	.60	-.31	.09
		Arabalı Vapur	.16	.07	.16	-.03	.37
	Boğaz Hatları Ort: 0,13	Ana Hat	.13	.05	.11	-.01	.29
		Adalar	.23	.08	.05	-.00	.47
		2. Düzey Ana Hat	.03	.08	.99	-.20	.26
	Arabalı Vapur Ort: -0,18	Ana Hat	.30*	.08	.00	.07	.54
		Ana Hat	-.09	.07	.72	-.30	.11
		Boğaz Hatları	-.23	.08	.05	-.47	.00
		2. Düzey Ana Hat	-.20	.10	.24	-.47	.06
	Adalar Ort: -0,11	Arabalı Vapur	.07	.09	.95	-.20	.34
		Ana Hat	.10	.07	.60	-.09	.31
		Boğaz Hatları	-.03	.08	.99	-.26	.20
		Adalar	.20	.10	.24	-.06	.47
	2. Düzey Ana Hat Ort: 0,10	Arabalı Vapur	.27*	.09	.04	.00	.54
		Ana Hat	-.16	.07	.16	-.37	.03
		Boğaz Hatları	-.30*	.08	.00	-.54	-.07
		Adalar	-.07	.09	.95	-.34	.20
	Arabalı Vapur Ort: -0,18	2. Düzey Ana Hat	-.27*	.09	.04	-.54	-.00

Şehir Hatları'nın iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar ve Arabalı Vapur Hatları'daki memnuniyetin Adalar Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görülmektedir. Ana Hatlar'daki iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi 0,09 ortalama değerini almakta iken Arabalı Vapur Hatları'nda iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyet düzeyi 0,15 ortalama değerini almaktadır.

Şehir Hatları'nın iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı görülmektedir. 2. Düzey Ana Hatları'nın iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyet

düzeı -0,40 ortalama değerini alırken Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin -0,06 olduğu ve daha yüksek bir değer aldığı görölmektedir.

Çizelge 5.17. M7-İskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyeti-hat grupları

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
M7 İskele -Gemi Erişimi ve Engellilerin Erişimine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Ana Hat Ort: 0,09	Boğaz Hatları	.15	.05	.05	-.00	.30
		Adalar	.27*	.07	.00	.07	.48
		2. Düzey Ana Hat	.48*	.07	.00	.28	.69
		Arabalı Vapur	-.06	.07	.91	-.26	.13
	Boğaz Hatları Ort: -0,06	Ana Hat	-.15	.05	.05	-.30	.00
		Adalar	.12	.08	.60	-.11	.36
		2. Düzey Ana Hat	.33*	.08	.00	.09	.56
		Arabalı Vapur	-.21	.08	.07	-.44	.01
	Adalar Ort: -0,19	Ana Hat	-.27*	.07	.00	-.48	-.07
		Boğaz Hatları	-.12	.08	.60	-.36	.11
		2. Düzey Ana Hat	.20	.09	.23	-.06	.47
		Arabalı Vapur	-.34*	.09	.00	-.61	-.07
	2. Düzey Ana Hat Ort: -0,40	Ana Hat	-.48*	.07	.00	-.69	-.28
		Boğaz Hatları	-.33*	.08	.00	-.56	-.09
		Adalar	-.20	.09	.23	-.47	.06
		Arabalı Vapur	-.54*	.09	.00	-.81	-.28
	Arabalı Vapur Ort: 0,15	Ana Hat	.06	.07	.91	-.13	.26
		Boğaz Hatları	.21	.08	.07	-.01	.44
		Adalar	.34*	.09	.00	.07	.61
		2. Düzey Ana Hat	.54*	.09	.00	.28	.81

5.4 Şehir Hatları Genel Memnuniyet

Şehir Hatları'nda yapılan anket sonucunda Ana Hat, Boğaz Hatları, Adalar Hatları, 2. Düzey Ana Hat ve Arabalı Vapur Hatlarındaki genel memnuniyet düzeyine ilişkin memnuniyet düzeyleri SPSS 24 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Hat grupları arasındaki farklılaşmaları belirlemek amacıyla Tek Fatörlü Varyans Analizi (Oneway-ANOVA) ve Tukey analizi kullanılmıştır.

Çizelge 5.18. Şehir hatları genel memnuniyet

Bağımlı değişken	(I) Hat Grupları	(J) Hat Grupları	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Şehir Hatları Genel Memnuniyet	Ana Hat Ort: 3,96	Boğaz Hatları	-,10*	,03	,01	-,20	-,01
		Adalar	,22*	,04	,00	,10	,35
		2. Düzey Ana Hat	-,05	,04	,69	-,18	,07
		Arabalı Vapur	-,05	,04	,69	-,18	,07
	Boğaz Hatları Ort: 4,07	Ana Hat	,10*	,03	,01	,01	,20
		Adalar	,33*	,05	,00	,19	,48
		2. Düzey Ana Hat	,04	,05	,89	-,09	,19
		Arabalı Vapur	,04	,05	,88	-,09	,19
	Adalar Ort: 3,74	Ana Hat	-,22*	,04	,00	-,35	-,10
		Boğaz Hatları	-,33*	,05	,00	-,48	-,19
		2. Düzey Ana Hat	-,28*	,06	,00	-,45	-,12
		Arabalı Vapur	-,28*	,06	,00	-,45	-,12
	2. Düzey Ana Hat Ort: 4,02	Ana Hat	,05	,04	,69	-,07	,18
		Boğaz Hatları	-,04	,05	,89	-,19	,09
		Adalar	,28*	,06	,00	,12	,45
		Arabalı Vapur	,00	,06	1,00	-,16	,16
	Arabalı Vapur Ort: 4,02	Ana Hat	,05	,04	,69	-,07	,18
		Boğaz Hatları	-,04	,05	,88	-,19	,09
		Adalar	,28*	,06	,00	,12	,45
		2. Düzey Ana Hat	,00	,06	1,00	-,16	,16

Şehir Hatları genel memnuniyetinin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Adalar Hattı'nda genel memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir. Adalar Hattı'nda Şehir Hatları'ndan genel memnuniyet düzeyi 3,74 ortalama değerini almaktadır. Gruplar arasındaki bir başka farklılaşmanın ise Boğaz Hatları ve Ana Hatlar arasında olduğu görülmektedir. Ana Hatlar grubunda memnuniyet düzeyi 3,96 ortalama değerini alırken Boğaz Hatları grubunda memnuniyetin 4,07 olduğu ve daha yüksek bir değer aldığı görülmektedir.

5.5 Bölüm Sonucu

Şehir Hatları kullanıcılarının memnuniyet düzeylerini belirlemek ve farklı konulardan memnuniyetlerinin değişimini tanımlamak üzere gerçekleştirilen bu araştırmada, ilk olarak kullanıcıların farklı hatlara göre dağılımı incelenmiş, ardından memnuniyet

düzeylerinin hat gruplarına göre değişimi belirlenmiştir. Böylelikle farklı kullanım amaçları ve sıklıklarına sahip olan farklı hatlarda kullanıcılar açısından ön plana çıkan memnuniyet konuları ve düzeyleri ortaya koyulmuştur. Yapılan analizlerin sonucunda varılan bulgular Çizelge 5.19’da özetlenmektedir.



Çizelge 5.19. Kullanıcı memnuniyeti-hat grupları

		Ana Hat	Boğaz Hattı	Adalar Hattı	2. Düzey Ana Hat	Arabalı Vapur
Hat Özellikleri		18-25 yaş aralığı, üniversite mezunu ve üstü,2501-3500 TL gelire sahip olan kişiler ve öğrenciler yoğun kullanmaktadır.	18-25 yaş aralığı, üniversite mezunu ve üstü,4501 TL ve üzeri gelire sahip olan kişiler ve emekliler yoğun kullanmaktadır.	18-25 yaş aralığı, üniversite mezunu ve üstü,4501 TL ve üzeri gelire sahip olan kişiler ve öğrenciler yoğun kullanmaktadır.	26-35 yaş aralığı, üniversite mezunu ve üstü,3501-4500 TL gelire sahip olan kişiler ve işçiler yoğun kullanmaktadır.	18-25 yaş aralığı, lise mezunu, 2501-3500 TL gelire sahip olan kişiler ve öğrenciler yoğun kullanmaktadır.
Faktörler	Gemi ve İskele Personelinin Bilgilendirme, Tutum ve Kılık Kıyafetine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Tüm hatlardan farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.	-	-	-	-
	Şehir Hatlarının İletişim ve Bilgilendirme Süreçlerine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Boğaz Hattı, 2. Düzey Ana Hat ve Arabalı Vapur Hattından farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.	-	Boğaz Hattı, 2. Düzey Ana Hat ve Arabalı Vapur Hattından farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.	-	-
	Sefer Saatleri ve Sıklığına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Boğaz hattı, Adalar Hattı ve 2. Düzey Ana Hattından farklılaşmış ve daha yüksek ortalama değer almıştır.	2. Düzey Ana Hattından farklılaşmakta ve daha yüksek ortalama değer almıştır.	-	-	Boğaz hattı, Adalar Hattı ve 2. Düzey Ana Hattından farklılaşmış ve daha yüksek ortalama değer almıştır.
	İskele ve Gemi Ekipman Yeterliliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	-	-	-	-	Tüm hatlardan farklılaşmış ve daha yüksek ortalama değer almıştır.
	Gemi Temizliği ve Bakımına İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	-	-	Boğaz Hatlarından farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.	Ana Hat ve Boğaz Hatlarından farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.	Tüm hatlardan farklılaşmış ve daha yüksek ortalama değer almıştır.
	Güvenlik Personeli ve İskele- Gemi Güvenliğine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	-	-	-	-	Boğaz Hatları ve 2. Düzey Ana Hatlarından farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.
	İskele -Gemi Erişimi ve Engellilerin Erişimine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti	Adalar Hattı ve 2. Düzey Ana Hattından farklılaşmış ve daha yüksek ortalama değer almıştır.	2. Düzey Ana Hattından farklılaşmış ve daha yüksek ortalama değer almıştır.	-	-	Adalar Hattı ve 2. Düzey Ana Hattından farklılaşmış ve daha yüksek ortalama değer almıştır.
	Genel Memnuniyet	Boğaz Hatlarından farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.	-	Tüm hatlardan farklılaşmış ve daha düşük ortalama değer almıştır.	-	-

İlk olarak Şehir Hatları kullanıcılarının demografik özelliklerini ortaya koyan çapraz tablolar incelendiğinde, kullanıcıların çoğunlukla 18-25 yaş aralığındaki (%38,8), üniversite ve üzerinde eğitim düzeyini tamamlamış (%50,2), hane halkı geliri aylık 2500-3500 TL arasında olan kişilerden ve genellikle öğrencilerden oluştuğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında Şehir Hatları'nın verdiği hizmetlerin çeşitli boyutlarının ve bileşenlerinin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmış ve 7 adet faktör elde edilmiştir. Her biri memnuniyet bileşenlerini temsil eden bu faktörlerin Şehir Hatları'nın sefer gerçekleştirdiği hat gruplarına göre farklılaşmalar olup olmadığı ve bu farklılaşmaların ne yönde olduğunu belirlemek üzere Tukey analizi ve ANOVA analizi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörünün hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar'daki memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha düşük değer aldığı görülmektedir.

Şehir Hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörünün hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar ve Adalar Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları, 2. Düzey Ana Hatları ve Arabalı Vapur Hatları'ndan farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir.

Şehir Hatları İşletmesi'nin sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörünün hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar ve Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları, Adalar Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görülmektedir. Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görülmektedir.

İskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörünün hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görülmektedir.

Gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörünün hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Adalar Hatları'ndaki memnuniyetinin Boğaz Hatları'ndan farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görölmektedir. 2. Düzey Ana Hatları'ndaki memnuniyetin Ana Hatlar ve Boğaz Hatları'ndan farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görölmektedir. Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görölmektedir.

Güvenlik personeli ve iskele-gemi güvenliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörünün hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görölmektedir.

İskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyeti faktörünün hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Ana Hatlar ve Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin Adalar Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görölmektedir. Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin 2. Düzey Ana Hatları'ndan farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görölmektedir.

şehir Hatları İşletmesi'nin genel memnuniyetin hat gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde, Adalar Hattı'nda genel memnuniyetin diğer tüm hat gruplarından farklılaştığı ve daha düşük ortalama değer aldığı görölmektedir. Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin Ana Hatlar'dan farklılaştığı ve daha yüksek ortalama değer aldığı görölmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Denizyolu taşımacılığı altyapı yatırımlarının daha az olması, daha az yakıt maliyeti ile yüksek kapasitede yolcu taşımacılığı sağlaması, kullanım ömrünün uzun olması gibi olumlu yönleri olan bir ulaştırma türüdür. Bununla birlikte kent içi toplu taşımada deniz ulaşımının diğer ulaştırma türleriyle entegrasyonunun sağlanması önem taşımaktadır.

İstanbul toplu taşımacılığında karayolu ulaşımının ağırlıklı olduğunu göstergeler göstermektedir. Toplu taşımada en fazla yolcu taşımacılığının otobüslerle yapılmakta ardından minübüs ve metrobüs gelmektedir. Bununla birlikte, İstanbul'da raylı sistemlerle taşınan yolcu sayısı da zaman içinde artmış, raylı sistemlerin toplam yolcu taşımacılığı içerisindeki payı da giderek yükselmiştir. İstanbul'da deniz ulaşımının toplu taşımadaki payı ise %3'tür. Toplam yolculuklar içerisindeki payı az olmasına rağmen deniz ulaşımı, Marmaray ve köprü geçişleriyle gerçekleştirilen iki yaka arasındaki geçişler için, bir alternatif oluşturmaktadır. Özellikle Adalar ve Boğaz hatları gibi hatlar ise turizm ve rekreasyon açısından kent halkına olanaklar sunmaktadır. Ayrıca deniz ulaşımının İstanbul'daki gelişimi ve özellikle Şehir Hatları'nın 19.yy'a uzanan geçmişi, deniz ulaşımının ve Şehir Hatları seferlerinin İstanbul'un kültürel miraslarından biri olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Deniz ulaşımında yıllık 40 milyonu aşkın yolcu taşımacılığı ve yıllık kent içi taşıdığı yolcu sayısı oranı %48 olan Şehir Hatları işletmesi en fazla tercih edilen işletmedir. İstanbul'da Şehir Hatları tarafından sağlanan deniz ulaşımında en fazla yolcu taşınan hatlar, Eminönü-Kadıköy hattı başta olmak üzere, Avrupa ve Anadolu yakalarındaki ana merkezler arasındaki bağlantıyı sağlayan ana hatlardır. Ana hatlardan sonra en fazla yolcu taşımacılığı sırasıyla Adalar hattı, Boğaz geliş-gidiş hattı, arabalı vapur hattı ve özel gezilerde yapılmaktadır. En az yolcu taşımacılığı ise sefer sayıları görece az olan Karaköy-Bostancı hattında gerçekleşmektedir.

İstanbul ulaşımının başlıca kamu hizmeti sunan aktörlerinden biri olan Şehir Hatları, hizmet sunumlarında kalite gereklerini sağlamak üzere Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Standardı'nı dikkate alan ve uygulayan bir kurumdur. Hizmet sağlayan işletmelerin

artan rekabet ortamında kaliteli hizmet sağlama politikasını benimseyerek uyguladıkları bir standart olan ISO 9001:2015 KYS şirkette müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, verilerin analizi, iç denetimler ile uygunsuzlukların bulunması ve düzeltilmesi, satın alınan ürünlerin kontrolünü sağlamaktadır. KYS'yi kuran işletmeler müşteri memnuniyetini, çalışan ve paydaş memnuniyetini önemsemektedir. İşletmede bulunan tüm çalışanlara KYS hakkında eğitimler verilerek sistemin verimliliği sağlanır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'ni kuran işletmelerde iş süreçlerinde gözle görülür iyileşmeler meydana gelmektedir. Kurulan sistem ile sağlanan dokümantasyon ve iş süreçlerinde oluşturulan entegre bir yapı sayesinde kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atılmaktadır.

Şehir Hatları'nda bulunan standard, şirkette kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilemiş ve süreçlerde iyileştirmeler sağlamıştır. ISO 9001 KYS ile şirkette iç faktör, dış faktör ihtiyaç ve beklentiler, kalite amaçları ve hedefleri belirlenmiştir. Belirlenen iç faktörler ile müşteri iletişim kanalları oluşturulmuş ve müşteri şikayetleri alınarak sonuçlandırılmıştır. Belirlenen dış faktörler ile müşterinin verimli olmayan hat-tarife talepleri, müşterinin diğer ulaşım modlarını tercih etmesi ve şikayet ve önerileri dikkate alınmıştır. Belirlenen ihtiyaç beklentiler ile toplum için güvenli, konforlu, kaliteli, zamanında ve entegre ulaşımı sağlamak ve çevreye duyarlı olmaya çalışmaktadır. Kalite amacı olarak müşteri ve yasal mevzuat şartlarına uyulmaktadır.

Kalitenin önemli bileşenlerinden biri olan memnuniyet, algısal bir değerlendirmedir ve kullanıcının subjektif ihtiyaçları dâhilinde değişmektedir. Kalitenin ölçülmesi ve sağlanması süreçlerinde, memnuniyet algılanan kalite olarak tanımlanmakta ve kalitenin boyutlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Algılanan kalite tüketicinin hizmet alımlarında şirketin itibarı, markası hakkında bilgi vermekte ve hizmetin kaliteli olup olmadığı ile alakalı fikir vermektedir. Kalite hedefi ile kullanıcı memnuniyet oranını artırmak için çalışılmaktadır. Standardın şartları gereği kullanıcı memnuniyetini sağlamak ve düzenli aralıklarla memnuniyet düzeylerini ölçmek gerekmektedir. Şehir Hatları kalite ilkelerinden olan müşteri odaklılığı ve sürekli ölçme ve değerlendirmeyi dikkate almaktadır. Müşteri ilkeleri doğrultusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet üretmektedir. Sürekli ölçme ve değerlendirme ilkesine uygun istatistikî analizler yaparak bulunan hataları düzeltmekte, kalitenin yükseltilmesine yönelik müdahaleleri yapmaktadır.

Bu çalışma Şehir Hatları'nda ISO 9001:20015 KYS Standardı'nın uygulanma sürecini incelemekte, kalite sürecinde kullanıcı memnuniyetine odaklanarak Şehir Hatları örneğinden yola çıkarak kullanıcı memnuniyetinin ölçülmesi ve yükseltilmesine yönelik müdahale konularının belirlenmesine yönelik bir yaklaşım ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında kullanıcı memnuniyeti Şehir Hatları İşletmesi'nce verilen hizmetin farklı başlıkları altında ele alınmış ve Şehir Hatları'nın sefer gerçekleştirdiği hatlara göre memnuniyetin değişimi incelenerek karşılaştırmalar yapılmıştır. Böylelikle kullanıcı memnuniyeti-kalite ilişkisinden yola çıkılarak, verilen hizmetlerin hangi konularda geliştirilebileceğine ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur.

Çalışmada Şehir Hatları'nda gerçekleştirilmiş olan müşteri memnuniyeti anketi kullanılarak Şehir Hatları hizmetlerinin farklı alanlarından memnuniyet düzeyi belirlenmiştir. Bu konular “gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin kullanıcı memnuniyeti”, “şehir hatlarının iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyeti”, “sefer saatleri ve sıklığına ilişkin kullanıcı memnuniyeti”, “iskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti”, “gemi temizliği ve bakımına ilişkin kullanıcı memnuniyeti”, “güvenlik personeli ve iskele- gemi güvenliğine ilişkin kullanıcı memnuniyeti”, “iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin kullanıcı memnuniyeti” olmuştur. Bu değerlendirme Şehir Hatları İşletmesi'nin hizmet verdiği hatlara göre yapılarak farklı hatlarda hangi konularda memnuniyetin düşük veya yüksek olduğu tanımlanmıştır.

Şehir Hatları'nın gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafetine ilişkin memnuniyet analizi sonucu Avrupa ve Anadolu yakaları kent merkezleri arasındaki bağlantıyı sağlayan Ana Hatlar'daki memnuniyetin diğer tüm hatlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Gün boyu en fazla sayıda sefer sunarak kent halkı tarafından yoğun bir şekilde kullanılan Ana Hatlar'da memnuniyet düzeyini yükseltmek için iskele ve gemide görev yapan personelin davranış/tutumlarına dikkat etmesi, kılık kıyafetinin düzgün olması, ihtiyaç halinde personele ulaşımın olması ve personelin bilgilendirme yeterliliklerinin artırılması önem taşımaktadır. Yine bu kapsamda iskele ve gemide görev yapan iskele ve gemi personeli ile memnuniyeti artırmak için şirket ve personel arasında takım çalışması yapılabilir ve görevli personele müşteri memnuniyeti hakkında eğitim verilebilir.

Şehir Hatları'nın iletişim ve bilgilendirme süreçlerine ilişkin kullanıcı memnuniyeti incelendiğinde, Ana Hatlar ve Adalar Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları, 2. Düzey Ana Hatlar ve Arabalı Vapur Hatları'ndan daha düşük olduğu görülmektedir. Ana Hatlar ve Adalar Hatları'ndaki memnuniyet düşüklüğünü önlemek için bu hatlarda iletişim amaçlı bulunan dilek/şikayet kutularındaki önerilere daha hızlı çözümler üretilebilir. Ek ve iptal seferler hakkında bilgilendirme düzeyi ve tarife kitapçıklarının anlaşılabilirlik/bilgilendirme düzeyi artırılabilir. Farklı demografik ve sosyo-ekonomik yapıdaki kullanıcılara erişimi sağlayacak nitelikteki iletişim ve bilgilendirme kanallarının neler olabileceğinin belirlenmesi bu alandaki kullanıcı memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Şehir Hatları'nın sefer saatleri ve sıklığına ilişkin memnuniyet düzeyinde Boğaz Hatları, Adalar Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndaki memnuniyetin Ana Hatlar ve Arabalı Vapur Hatları'ndan daha düşük olduğu ve 2. Düzey Ana Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları'ndan düşük olduğu görülmektedir. Şehir Hatları'nın sefer saatleri ve sıklığına ilişkin hatlarda görülen memnuniyet düşüklüğünü önlemek için sefer saatlerinin müşteri beklentilerini karşılmasına, sefer sıklığına ve gerektiğinde ek seferler düzenlenmesi ile müşteri memnuniyet düzeyi artırılabilir. Sefer saatlerine ve sıklığına ilişkin kullanıcıların eğilim ve beklentilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi, bu alandaki memnuniyetin artırılmasına yönelik düzenlemeleri yönlendirebilir.

Şehir Hatları'nın iskele ve gemi ekipman yeterliliğine ilişkin memnuniyet analizi sonucu Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin diğer tüm hatlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Arabalı Vapur Hatları'nda memnuniyet düşüklüğünü önlemek için iskele ve gemide bulunan aydınlatma, iklimlendirme ve anonslarla ilgili bilgilendirme faktörlerinde görülen eksiklikler giderilerek memnuniyet düzeyi artırılabilir.

Şehir Hatları'nın gemi temizliği ve bakımına ilişkin memnuniyet analizi sonucu Adalar Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları'ndan daha düşük olduğu; 2. Düzey Ana Hatları'ndaki memnuniyetin Ana Hatlar ve Boğaz Hatları'ndan daha düşük olduğu ve Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin diğer tüm hatlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Adalar Hatlarında ve 2. Düzey Ana Hatları'ndaki

memnuniyet düşüklüğünü önlemek için gemi içi tuvalet temizliği-bakımındaki eksiklikler ve gemi genel temizliğindeki eksiklikler giderilerek memnuniyet düzeyi artırılabilir.

Şehir Hatları'nın güvenlik personeli ve iskele-gemi güvenliğine ilişkin memnuniyet analizi sonucu Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin Boğaz Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan daha düşük olduğu görülmektedir. Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyet düşüklüğünü önlemek için iskele ve gemilerde bulunan güvenlik personelinin davranışlarına dikkat etmesi, kılık kıyafetinin düzgün olması ve iskele-gemilerdeki güvenlik önlemlerinin artırılması ile memnuniyet düzeyi artırılabilir.

Şehir Hatları'nın iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin memnuniyet analizi sonucu Boğaz Hatları'ndaki memnuniyetin 2. Düzey Ana Hatları'ndan daha yüksek olduğu; Arabalı Vapur Hatları'ndaki memnuniyetin Adalar Hatları ve 2. Düzey Ana Hatları'ndan daha yüksek olduğu görülmektedir. İskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimine ilişkin memnuniyet düşüklüğü olan hatlarda iskele ve gemilerdeki engelli yolcular için fiziksel erişim kolaylığının sağlanması ve gemiye biniş/iniş güvenliği artırılması ile memnuniyet düzeyi artırılabilir.

Şehir Hatları'nın genel memnuniyetine ilişkin yapılan memnuniyet analizi sonucu Adalar Hattı'ndaki memnuniyetin diğer tüm hatlardan düşük olduğu; Ana Hatlar'daki memnuniyetin Boğaz Hatları'ndan düşük olduğu görülmektedir. Genel memnuniyete ilişkin memnuniyet düşüklüğü olan hatlarda sefer hizmetleri, iskele hizmetleri, güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri, bilgilendirme ve personel hizmetlerinde iyileştirmeler yapmak gerektiği görülmektedir.

Müşteri memnuniyeti anketi sonucu oluşturulan faktörlerde memnuniyet düşüklüğü olan hatlarda düzenleyici/önleyici faaliyetler açılarak ilgili birimin uygunsuzlukları gidermesi sağlanabilir. Analize konu olan faaliyet alanlarından gemi-iskele personelinin bilgilendirme, tutum ve kılık kıyafeti, iletişim ve bilgilendirme süreçleri, sefer saatleri ve sıklığı, iskele ve gemi ekipman yeterliliği, gemi temizliği ve bakımı, güvenlik personeli ve iskele-gemi güvenliği, iskele-gemi erişimi ve engellilerin erişimi gibi konuların analiz ve değerlendirmesi yapılmalıdır. Ayrıca Yönetimin Gözden Geçirmesi (YGG) toplantısında değerlendirilerek çözüm yolları bulunmalıdır.

Bu çalışmada, hizmet kalitesinin göstergelerinden biri olan kullanıcı memnuniyetinin, verilen hizmetin farklı bileşenleri özelinde belirlenmiş olması, kullanıcı memnuniyetini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlerin tespit edilerek, memnuniyetin artırılmasına yönelik müdahale konularının belirlenmesi sürecine katkı sağlamaktadır. Şehir Hatları İşletmesi için gerçekleştirilen bu çalışmada, işletmenin hizmet verdiği seferlere göre kullanıcıların memnuniyetini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen konuların belirlenmesi hangi hatlarda hangi konuların iyileştirilmesiyle memnuniyetin yükseltilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ortaya koyulan yaklaşımın hizmet veren işletmelerde kalite – kullanıcı memnuniyeti ilişkisinin çözümlenmesi ve kullanıcı memnuniyetinin artırılmasına yönelik adımların belirlenmesi açısından örnek olabileceği söylenebilir. Ayrıca, çalışmada açıklanan Şehir Hatları'nda ISO 9001:2015 KYS'nin uygulanma süreci, deniz ulaşımında hizmet vermekte olan işletmeler diğer işletmeler için kullanıcı memnuniyeti başta olmak üzere işleyişteki verimin ve etkinliğin artırılması açısından örnek olmaktadır. Tanımlanan bu yönleriyle bu çalışmanın İstanbul'da deniz ulaşımında kullanıcı memnuniyet düzeyinin belirlenmesi ve işletme özelinde artırılmasına yönelik konuların tanımlanması açısından katkı sağlaması beklenmektedir. İstanbul Şehir Hatları özelinde gerçekleştirilen bu araştırmanın, ilerleyen aşamalarda, yurt içi ve yurtdışında gerçekleştirilen benzer araştırma ve uygulamalarla karşılaştırılması ise bu çalışma ile gerçekleştirilmiş olan araştırma –uygulama ilişkisinin İstanbul dışından ve evrensel örneklerle geliştirilmesini sağlayacak, konuyla ilgili uygulamalara katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Akan, E., 2015. Lojistik Sektöründe Entegre Yönetim Sistemi (ISO 9001, OHSAS 18001 ve ISO 10002) Uygulaması. İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen Bilimleri Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, 253, İstanbul.
- Akın, O., 2014. İstanbul'da Ulaşım Sorunu ve Metrobüs Çözümü. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 116, İstanbul.
- Akın, Ö., 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan. Ezgi Kitabevi, 246, Bursa.
- Aktan, C. C., 2012. Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 235-362.
- Akten, N., 1994. İstanbul Ulaşımında Denizden Yararlanma. Renk Ajans Yayınları, 131, İstanbul.
- Arıkan, İ., Ahipaşaoğlu, S., 2005. Ulaştırma İşletmeleri. Gazi Kitabevi, 238, Ankara.
- Arslan, S.G., 2011. Marmaray Projesinin İstanbul Yolcu Taşımacılığına Etkisi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 128, Ankara.
- Aydın, A., Üçüncü, K., Taşdemir, T., 2010. İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 5, 42-62.
- Aykaç, B., Özer, M., 2006. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), 171-202.
- Bakioğlu, G., Gökaşar, I., 2018. İstanbul İli İçin Toplu Taşıma Sistemlerinin İncelenmesi: Ulaşım Bağlantısını Şehir İçi Trafik Çözümlerini Hedeflenmeli. Transist Bildiri Raporu, 549-556.
- Bayram, A., Elevli, Ö., 2018. İstanbul'daki Toplu Taşımada Karayolu Kullanan Yolcu Sayıları ile Akaryakıt Fiyatları Arasındaki İlişki. Transist Bildiri Raporu, 245-250.
- Benk, S., 2007. Kentiçi Ulaşım Sonucu Oluşan Negatif Dışsallıklar ve Önleme Yolları. Uludağ üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 205, Bursa.
- Bolat, T., 2000. Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması. Beta Yayınları, 237, İstanbul.
- Bucak, T., 2011. İşletmelerde Kalite Yönetimi. İlya Yayınları, 196, İzmir.
- Cengiz, C.E., Çelik, M.H., 2018. Raylı Sistem Yatırımlarının Sürdürülebilirliği İçin Finansman Modeli. Transist Bildiriler Kitabı, 71-81.

- Çağlar, İ., Kılıç, S., 2006. Kalite Güvence Standartları. Nobel Yayınları, 172, Ankara.
- Çetin, C., Arslan, M.L., 2017. Toplam Kalite Yönetimi. Beta Yayınları, 185, İstanbul.
- Demirci, H., 2008. Toplam Kalite Yönetimi. Kum Saati Yayınları, 213, İstanbul.
- Demircioğlu, E., Küçüksavaş, N., 2009. Kalite Maliyetleri. Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 32-67.
- Dentur Avrasya Grup, 2018. Veri Tabanı. Erişim Tarihi 19.12.2018.
<http://www.denturavrasya.com/tr-TR/default.aspx>
- Dereli, N., 2007. Karşıdan Karşıya. Komşu Yayınları, 142, İstanbul.
- Doğan, A., 2015. Kara Yolu Yolcu Taşımacılığı. Nobel Akademik Yayıncılık, 754, Ankara.
- Efil, İ., 2010. Toplam Kalite Yönetimi. Dora Yayınları, 462, Bursa.
- Efil, İ., 2016. Toplam Kalite Yönetimi. Dora Yayınları, 554, Bursa.
- Emirlioğlu, A., 2016. Kalite Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 106, İstanbul.
- Engin, V., Uçar, A., Doğan, O., 2012. Osmanlı'da Ulaşım. Çamlıca Basım Yayın, 416, İstanbul.
- Ersen, H., 1997. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynaklar Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. Alfa Yayınları, 222, Ankara.
- Ersoy, S. M., Ersoy, A., 2011. Kalite Yönetimi – Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi. İmaj Yayınevi, 320, Ankara.
- Ertuğrul, İ., 2004. Toplam Kalite Kontrol. Ekin Yayınları, 456, Bursa.
- Gedikli, B., 2001. Kamu Harcama Yönetiminde Kalite. Yeminli Mali Müşavirlik Yayınları, 290, İstanbul.
- Gümüšoğlu, Ş., 2000. İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları. Beta Yayınları, 171, İstanbul.
- Halis, M., 2000. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri- ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Yayınları, 461, İstanbul.
- Halis, M., 2013. Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri. Seçkin Yayınları, 245, İstanbul.

- Hamurcu, M., Eren T., 2018. Kentsel Ulaşımın Geliştirilmesi İçin Moora Yöntemi Kullanılarak Çok Amaçlı Optimizasyon. Transist Bildiri Raporu, 21-30.
- İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı (İBB), 2017. İBB Ulaşım Raporu- 2017. Erişim Tarihi: 24.04. 2019. https://tuhim.ibb.gov.tr/media/2171/%C4%B0bb-ula%C5%9Fim-raporu-2017-tr_son.pdf
- İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı (İBB), 2017. İBB Faaliyet Raporu- 2017. Erişim Tarihi: 24.04. 2019. <https://www.ibb.istanbul/Uploads/2018/4/2017-İBB-Faaliyet-Raporu.pdf>
- İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü (İETT), 2019. Veri Tabanı. Erişim Tarihi: 24.04.2019. <https://www.iETT.istanbul/>
- Kara, M. A., Ciğerlioğlu, O., 2018. Türkiye Ekonomisinde Ulaşım Altyapısının Ekonomik Büyümeye Etkisi. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 17(2), 577-591.
- Karabiber, İ, M., 2010. Endüstrilerde ISO-9001:2008 Kalite ve ISO-14001 Çevre Yönetim Sistemlerinin Getirdiği Fayda ve Kazanımlar. İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 174, İstanbul.
- Karacasu, M., 2009. Eskişehir Kentiçi Ulaşımında Trafik Türlerine Göre Dağılımın Belirlenmesi ve Ulaşım Sorunlarına Çözüm Öneriler. Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 10(3), 409-412.
- Keskin, D., 2007. Üniversite Öğrencilerinin Ulaşım Tercihleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, 65-86.
- Kılıçaslan, İ., Herdem, N., 2018. Kent İçi Ulaşım Sistemlerinde Sıkışıklık Etkileri ve Tıkanıklık Fiyatlandırma Teorisi. Transist Bildiri Raporu, 481-488.
- Kılınçaslan, T., 2012. Kentsel Ulaşım. Ninova Yayınları, 330, İstanbul.
- Kızıltepe, U., 2018. Mega Projelerde İnşaat ve Risk Yönetimi: Marmaray Projesi Kapsamında Bir Değerlendirme. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 87, İstanbul.
- Koraltürk, M., 2008. Kayıklardan Vapurlara İstanbul'da Deniz Ulaşımı. Librairie de Pera Yayınları, 228, İstanbul.
- Koraltürk, M., 2010. Buharlı Vapurlardan Deniz Otobüsüne İstanbul'da Deniz Ulaşımı. Varlık Yayınları, 279, İstanbul.
- Koraltürk, M., 2008. 101 Gemi. İDO Yayınları, 243, İstanbul.
- Korkut, D., Koç, H., 2004. Toplam Kalite Yönetimi ve Başarı İlkeleri. İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi, 52(1), 27-44.

- Kovancı, A., 2004. Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl. Sistem Yayıncılık, 502, İstanbul.
- Kurtoğlu, A., Noyan, M., 2014. İstanbul'un 100 Ulaşım Aracı. Kültür A.Ş. Yayınları, 230, İstanbul.
- Marmaray İşletme Müdürlüğü, 2018. Veri Tabanı. Erişim Tarihi: 11.12.2018.
<http://www.marmaray.gov.tr/>
- Mavi Marmara Ulaşım A.Ş., 2019. Hakkımızda. Erişim Tarihi: 24.04.2019.
<http://www.mavimarmara.net/hakkimizda/>
- Metro İstanbul Genel Müdürlüğü, 2017. Metro İstanbul Faaliyet Raporu- 2017. Erişim Tarihi: 24.04. 2019.
<https://www.metro.istanbul/Content/assets/uploaded/2017%20Faaliyet%20Raporu.pdf>
- Metro İstanbul Genel Müdürlüğü, 2017. Stratejik Plan 2017-2019. Erişim Tarihi: 24.04. 2019.
<https://www.metro.istanbul/Content/assets/uploaded/2017%20Stratejik%20Plan.pdf>
- Metro İstanbul Genel Müdürlüğü, 2019. Veri Tabanı. Erişim Tarihi: 24.04.2019.
<https://www.metro.istanbul/>
- Murat, S., Şahin, L., 2010. Düünden Bugüne İstanbul'da Ulaşım. İnter Basım Yayınları, 530, İstanbul.
- NTV, 2018. Web Sitesi. Erişim Tarihi: 21.12.2018.
https://www.ntv.com.tr/ekonomi/ido-ya-861-milyon-dolar,BzCTuFc0bEqo5VjhyHdGQg?_ref=infinite
- Oral, M., 2008. İstanbul Denizyolu Ulaşımının Değerlendirilmesi ve Öneriler. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 54, İstanbul.
- Özalp, M., Öcalır, E. V., 2008. Türkiye'deki Kent içi Ulaşım Planlaması Çalışmalarının Değerlendirilmesi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi Dergisi, 25(2), 71-97.
- Özcan, R., 2016. Belediye İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi: İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO) A.Ş. Örneği. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 121, Kütahya.
- Öztürk, A., 2013. Kalite Yönetimi ve Planlaması. Ekin Yayınevi, 500, İstanbul.
- Öztürk, Y., 2012. Kentiçi Toplu Ulaşım, İstanbulda Toplu Ulaşım Ve Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi. Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 100, İstanbul.

- Prenstur, (2019). Kurumsal. Erişim Tarihi: 25.04.2019.
http://www.prenstur.net/indexd4fb.html?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=472
- Saatçioğlu, C., 2006. Ulaştırma Sistemleri ve Politikaları Türkiye – Avrupa Birliği Uygulamaları. Gazi Kitabevi, 258, Ankara.
- Şehir Hatları Genel Müdürlüğü, 2019. Veri Tabanı. Erişim Tarihi: 24.04.2019.
<http://www.sehirhatlari.istanbul/tr>
- Şehir Hatları Genel Müdürlüğü, 2019. Arşiv.
- Şehir Hatları Genel Müdürlüğü, 2017. Şehir Hatları 2017 Faaliyet Raporu.
- Şehir Hatları Genel Müdürlüğü, 2017. Şehir Hatları 2017-2019 Stratejik Plan.
- Şensoy, F., 2018. Şirket-i Hayriye: Osmanlı Boğaziçi Taşımacılık Şirketi. Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, 09(2018), 239-279.
- Şimşek, M., 2001. Toplam Kalite Yönetimi. Alfa yayınları, 554, İstanbul.
- Şimşek, M., 2002. Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü. Babıali Kültür Yayıncılığı, 316, İstanbul.
- Şişman, M., Duran, S., 2001. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Pegem Yayıncılık, 100, Ankara.
- Tek, H., 2011. 100 Soruda İşletmeler İçin Verimlilik. Anka Yayınları, 290, İstanbul.
- Tekin, M., 2013. Toplam Kalite Yönetimi. Atlas Akademi, 528, Ankara.
- Tikici, M., 2004. Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama. Nobel Yayınları, 154, Ankara.
- Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü, 2018. Mevcut Toplu Ulaşım Araç Sayıları. Erişim Tarihi: 19.11.2018. <https://tuhim.ibb.gov.tr/%C4%B0statistiksel-bilgiler/mevcut-toplu-ula%C5%9F%C4%B1m-ara%C3%A7-say%C4%B1lar%C4%B1/>
- Topuz, H., 2010. Uluslararası Deniz Ticari Taşımacılığı ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri.1923-1980, Beta Yayınları, 276, İstanbul.
- TS EN ISO 9001, 2015. Kalite Yönetim Sistemi- Şartlar. Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.
- Turyol A.Ş., 2019. Tarihçe. Erişim Tarihi: 24.04.2019.
<https://www.turyol.com/tarihce/1/1/1>
- Ülgen, H., Altuntaş, G., 2010. İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO) A.Ş. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 21(66), 119-148.

Yakar, F., Bakır, M.Y., Başdemir, H., 2017. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşıçiftlik Yerleşkesinde Bisikletli Ulaşım Altyapısı Oluşturulması. Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi, 6(3), 12-25.

Yardımcıoğlu, F., 2014. Ulaşım Hizmetleri (Kamu Ekonomisi Perspektifi). Dora Yayıncılık, 172, İstanbul.

Yetişkul, E., Şenbil, M., 2010. Kentsel Ulaşım Sektöründe Enerji Verimliliği: Uluslararası Bir Karşılaştırma. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi Dergisi, 27(1), 185-200.



EKLER

EK A. Şirket-i hayriye filo (Koraltürk, 2010)

ŞİRKET-İ HAYRİYE FİLOSU				
No	Adı	İnşa Yılı	İnşa Yeri	Tekne Yapısı
1	Rumeli	1852	İngiltere	Ahşap
2	Tarabya	1852	İngiltere	Ahşap
3	Göksu	1852	İngiltere	Ahşap
4	Beylerbeyi	1852	İngiltere	Ahşap
5	Tophane	1852	İngiltere	Ahşap
6	Beşiktaş	1852	İngiltere	Ahşap
7	İstinye	1857	İngiltere	Ahşap
8	Bebek	1857	İngiltere	Ahşap
9	Kandilli	1857	İngiltere	Ahşap
10	Beykoz	1857	İngiltere	Ahşap
11	Anadolu	1857	İngiltere	Ahşap
12	Kabataş	1860	İngiltere	Ahşap
13	Galata	1860	İngiltere	Ahşap
14	Büyükdere	1860	İngiltere	Ahşap
15	Beyezid	1860	İngiltere	Ahşap
16	Büyükada	1863	İngiltere	Ahşap
17	Bahariye	1865	İngiltere	Ahşap
18	Asayış	1865	İngiltere	Ahşap
19	Seyyar	1869	İngiltere	Ahşap
20	Terakki	1869	İngiltere	Ahşap
21	Sürat	1869	İngiltere	Ahşap
22	Tayyar	1868	İngiltere	Ahşap
23	Azimet	1869	İngiltere	Ahşap
24	Rahat	1869	İngiltere	Ahşap
25	Selamet	1870	İngiltere	Ahşap
26	Suhulet	1872	İngiltere	(A)Sac
27	Sahilbent	1872	İngiltere	(A)Sac
28	Meymenet	1872	İngiltere	Sac yç
29	Nüşet	1872	İngiltere	Sac yç
30	Refet	1872	İngiltere	Sac yç
31	Amed	1872	İngiltere	Sac yç
32	Meserret	1872	İngiltere	Sac yç
33	Nusret	1872	İngiltere	Sac yç
34	Gayret	1872	İngiltere	Sac yç
35	İşgüzar	1881	İngiltere	Sac yç
36	Mirgün	1881	İngiltere	Sac yç
37	İhsan	1890	İngiltere	Çelik yç
38	Şükran	1890	İngiltere	Çelik yç
39	Neveser	1890	İngiltere	Çelik yç
40	Rehber	1890	İngiltere	Çelik yç
41	Metanet	1892	İngiltere	Çelik yç

42	Resanet	1892	İngiltere	Çelik yç
43	İkdam	1894	İngiltere	Çelik yç
44	İntizam	1894	İngiltere	Ahşap
45	Resan	1895	İngiltere	Ahşap
ŞİRKET-İ HAYRİYE FİLOSU				
No	Adı	İnşa Yılı	İnşa Yeri	Tekne Yapısı
46	Rüçhan	189	İngiltere	Çelik yç
47	Tarz-ı Nevin	1903	İngiltere	Çelik*
48	Dilnişin	1903	İngiltere	Çelik*
49	Hale	1904	İngiltere	Çelik*
50	Seyyale	1903	İngiltere	Çelik*
51	Süreyya	1905	İngiltere	Çelik*
52	Şihap	1905	İngiltere	Çelik*
53	İnşirah	1905	İngiltere	Çelik*
54	İnsibat	1905	İngiltere	Çelik*
55	Bebek	1905	İngiltere	Çelik*
56	Göksu	1905	İngiltere	Çelik*
57	Tarabya	1906	İngiltere	Çelik**
58	Nimet	1906	İngiltere	Çelik**
59	Kamer	1906	İngiltere	Çelik*
60	Rabet	1907	İngiltere	Çelik**
61	Sultaniye	1909	Fransa	Çelik**
62	Hünkar İskeleyi	1909	Fransa	Çelik**
63	Sütlüce	1909	Fransa	Çelik**
64	Küçüksu	1910	İngiltere	Çelik**
65	Sarayburnu	1910	İngiltere	Çelik**
66	Boğaziçi	1910	İngiltere	Çelik**
67	Kalender	1911	İngiltere	Çelik**
68	Güzelhisar	1911	İngiltere	Çelik**
69	Hüseyin Haki	1911	Fransa	Çelik**
70	Ziya	1911	Fransa	Çelik**
71	Halas	1914	İngiltere	Çelik**
72	Üsküdar	1927	Almanya	Çelik*
73	Rumeli Kavağı	1927	Almanya	Çelik**
74	Altinkum	1929	İngiltere	Çelik**
75	Kocataş	1937	Türkiye	Çelik*
76	Sarıyer	1938	Türkiye	Çelik*
77	Kabataş	1910	Almanya	(A) Çelik*
77	A= Araba vapuru yç=yandan çarklı *=tek uskur **=çift uskur			

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Serkan GÜLÜMSER
Doğum Yeri ve Yılı : BAYBURT, 23/06/1993
Medeni Hali : Bekar
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : serkan.g_69@hotmail.com



Eğitim Durumu

Lise : Bayburt Lisesi, 2011
Lisans : Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans : İstanbul Ticaret Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü, Kentsel Sistemler ve Ulaştırma
Yönetimi Anabilim Dalı

Mesleki Deneyim

İstanbul Büyükşehir Belediyesi,
Şehir Hatları Genel Müdürlüğü 2015-...

Yayınları

Gülümser, S., Koramaz, K.E., 2019. Kalite Yönetimi ve Kullanıcı Memnuniyeti:
İstanbul Şehir Hatları İşletmesi Örneği. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Teknoloji
ve Uygulamalı Bilimler Dergisi.